认清行业本质·参与全球竞争

中国企业没戏吗 I

产业突围需要的新思维

郎咸平案例作品

郎咸平　等编著

大中出版社

认清行业本质·参与全球竞争

中国企业没戏吗I

产业突围需要的新思维

郎咸平 等编着

前言 消费品突围的战略新思维001
第一章 葡萄酒与茶——如何拉近人与自然的距离006
【本章导读】
第一节 高端葡萄酒
一、珍藏自然之前提——天时地利
二、坚持不懈地珍藏“天时地利”——人和
三、第三方层层考验——你是自然的代言者吗
四、美酒飘香客自来吗
五、好风凭借力——打响知名度
第二节 低端酒
一、一般人为什么喝酒？想喝什么样的酒？
二、新世界——对症下药
三、迁就人之典例：“根本不是葡萄酒”的类葡萄酒
第三节 中国葡萄酒
一、严苛标准的缺失
二、浮躁、投机取巧的中国酒企
三、中国中低端酒
四、中国高端酒
第四节 中低端茶
一、立顿茶史——奢侈品平民化的典范
二、立顿在中国——外来的和尚会念经
三、中低端茶总结
第五节 高端茶
一、一方水土一方人
二、茶与葡萄酒的不同之处
三、中国式的自我追求卓越与珍藏自然
四、摆正制茶人的地位
五、龙井茶之殇

六、逝去的荣光
七、权威第三方的缺失
八、好茶吸引人
第二章 百丽女鞋——中国品牌的成功典范
【本章导读】
引言
第一节 百丽的前世今生
第二节 什么是女鞋零售的行业本质
一、看百丽女鞋如何读懂女人
二、达芙妮女鞋——少女和熟女的选择
三、星期六女鞋唤醒你的独特魅力了吗
第三节 女鞋零售的产业链
第四节 三大女鞋企业在产业链上的运作
一、产品设计
二、原料采购
三、生产制造
四、仓储运输
五、订单处理、销售及推广
第五节 小结
参考文献
第三章 安踏的模仿+超越
【本章导读】
引言
第一节 运动服饰行业背后的故事
第二节 安踏的奋斗史
第三节 模仿的力量
一、品牌管理
二、设计

三、生产
第四节 超越梦想
一、中间商愿意卖
二、消费者愿意买
三、消费者买得到
第五节 小结
第四章 网上销售——购物就是这么简单
【本章导读】
引言
第一节 看淘宝如何PK掉eBay易趣
一、背景
二、市集的体验
三、新进竞争者的挑战
第二节 百丽（Belle）
一、背景
二、传统零售的购物体验
三、小结
第三节 飒拉（ZARA）
一、背景
二、快速的时装销售
三、高贵的实体店
四、只选对的，不选贵的
五、小结
第四节 凡客诚品（VANCL）
一、背景
二、VANCL成功的三个因素
三、小结
第五节 手机市场话网购

一、手机的购物体验
二、手机本质的问题
三、手机的潮流三角
四、小结

前言

消费品突围的战略新思维

从2009年开始，我密集出版了三本有关产业链阴谋的案例书——《产业链阴谋I，II，III》，深受读者重视，我对于读者的热烈支持深表感谢。但是我也接到了很多读者来信，大家一致希望我谈一下中国企业在这样的冲击之下应该如何突围，所以，这就是我写这一案例集的目的。

首先我想循着过去的思路谈一下什么叫做产业链。以图1为例，传统的产业链就是一条微笑曲线，包括了产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营、终端零售等六大非制造环节，再加上制造这一个环节，就是我这几年所极力推动的“6+1”的产业链的理论，我相信读者应该还是比较熟悉的。

我在《产业链阴谋I，II，III》的案例中指出，以图1为例，过去我们只知道微笑曲线的底端是制造，而制造的价值是最低的，其他六大环节的价值都高于制造。但是我们从来不知道为什么，这是因为新帝国主义的产业资本掌控了产业链的六大环节之后，严密控制了每一个环节的成本。我就以最近闹得红红火火的富士康为例，其幕后的真正黑手是苹果的霸权。为什么苹果可以有这种霸权呢？这是因为苹果在产业链中是站在最高层次的，它牢牢地把控住产业链环节的各个关键点，也就是说，这条链上的关键点都是由苹果公司来连接的。苹果会直接出面同各个零部件生产商进行谈判，以最低的价格直接向各个零部件供货商下单，被采购的零件会按照苹果的要求被准时送到富士康的组装厂装配，而且装配的每一步用什么工艺，要多长时间、多少物料，苹果都要管。

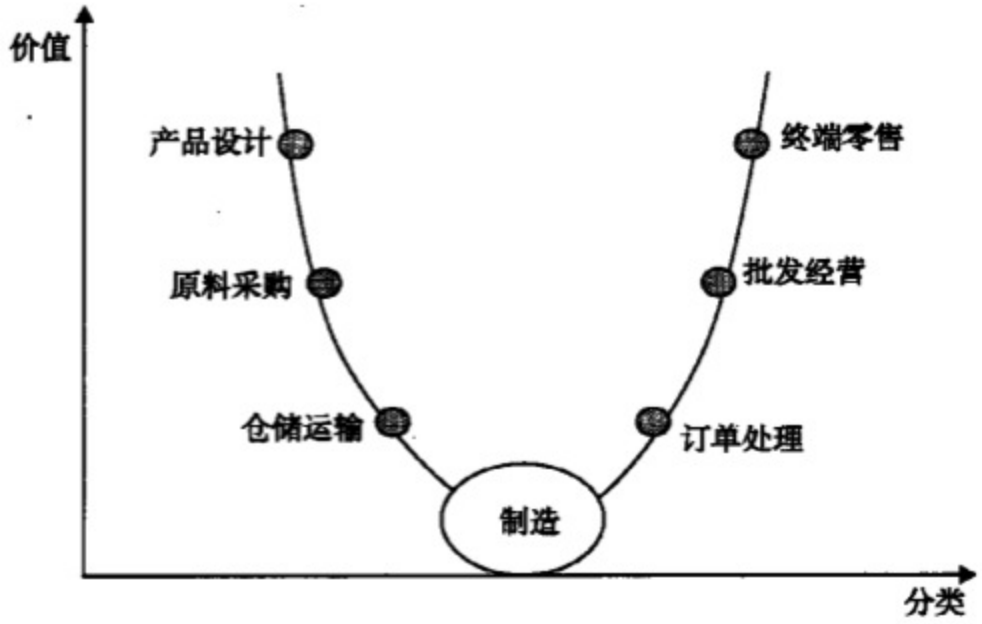


图 1　传统产业链的“6 + 1”环节所创造的价值微笑曲线

图1传统产业链的"6+1”环节所创造的价值微笑曲线

我举个例子，苹果核算人工成本的方法是生产厂家所在地最低工资X每件产品最高工时，富士康根本无法决定劳动成本。此外，富士康在连续13个自杀案件之后，于2010年6月宣布大幅度加薪，这加薪的背后其实还是苹果的黑影。只是由于苹果让利给富士康1个点，富士康才有能力加薪。

我再举个例子，2009年8月，郭台铭钦点的接班人之一蒋浩良突然脱离富士康一线核心业务，转为特别助理的岗位。而早在他加盟富士康之前，他曾在苹果公司任职16年。被郭台铭挖到富士康后，借着当年的关系，他成了苹果订单的负责人。这位曾经的“苹果人”正是被他的老东家赶下台的，其原因仅仅是因为在一个iPhone小零件的成本控制上，没有听苹果的话。据说，要求换人的电话直接打给了郭台铭——这个总经理要下来，要不然不跟你做生意。苹果就是这样严密地控制着产业链的每一个环节，从而控制了产品的定价权，也正是因为他把我们制造业的利润完全吸干了，我们的制造才被挤压到微笑曲线的底部。

新帝国主义也是以金融资本的形态出现的，控制着农矿产品的定价权，有兴趣的读者可以阅读我另外两本新书《郎咸平说：新帝国主义在中国》和《郎咸平说：新帝国主义在中国2》。这两本书详细描述了金融资本是如何透过掌控农矿两大资源的定价权，进而掌控中国制造业的原材料成本的。

我在《产业链阴谋III》的书中画了图2，该图显示了新帝国主义先是通过金融资本控制农矿产品定价权，再通过产业资本所掌控的6控制了销售定价权，从而吸干了我国制造业的全部利润，这才是我国传统制造业毛利率低的原因所在。产业链阴谋系列图书最后的结论就是，我们改革开放取得了亮丽耀眼的GDP，而新帝国主义通过金融资本和产业资本取得了大部分的利润。因此中国越发展，中国越制造，新帝国主义就越富裕。

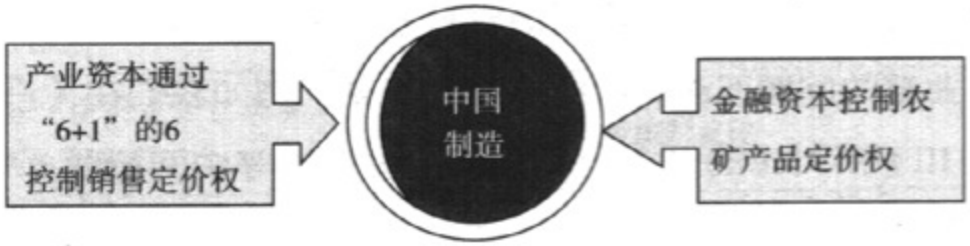


图 2　新帝国主义通过金融资本和产业资本剥削中国制造业

图2新帝国主义通过金融资本和产业资本剥削中国制造业

读者最常问的问题是中国企业在产业资本和金融资本的双重夹击之下应该如何突围。我的答案很简单，向图2的右方突围是不可能的，因为我们和金融资本的水平可以说是天差地别，他们太厉害了。例如2010年这一次的希腊危机就是华尔街狙击的结果，我会在以后的著作中再讨论这个话题。我们唯一的出路就是向产业资本要回定价权。当然这样做还是远远不够的，我们还需要进一步地把握行业本质。那么中国企业有没有成功的案例可以让我们学习呢？这就是我出这本案例集的目的。

我特别挑了几个消费品行业，这些行业必须同时把握行业本质和产业链的整合才能够突围。请读者注意，具备行业本质的企业一定是面对消费者的企业。我将中国面对消费者的企业突围现状分成这样几个类型讨论。

红酒和茶叶——中国企业正在突围。

女鞋、运动鞋——中国企业已经成功突围。

网购——这个行业只要把握住行业本质，那么它们就能在中国市场生存。

我想提醒读者，虽然中国企业在某些行业内暂时还无法突围，但是我们都会详细讨论突围的方法。

当然，不面对消费者而面对其他产业的中间产业基本上只有产业链的问题而没有行业本质的问题，例如我们在《产业链阴谋III》所讨论的矿业、水泥、工程机械等中间行业。这些行业的特性就是不面对终端消费者，因此“6+1”产业链的整合才是最重要的，有兴趣的读者可以参考《产业链阴谋III》以了解中间产业的产业链整合的技术性细节，在此不再赘述。

但是有些面对消费者的行业并不存在产业链的问题，它们只有行业本质的问题，因此只要把握了本质就能在中国的市场生存。这些行业基本上不牵扯到制造，因此产业链整合就不重要了，例如网络方面的行业，我将之归类于第四类的行业。过去的研究我几乎没谈过这个行业，在本书里我特别找了一个案例来进行讨论，以飨读者。但是如果是计算机软件行业的话题就会牵扯到产业链的问题了，所以有兴趣的读者请参阅《产业链阴谋I》和《产业链阴谋II》。

本书的内容很精彩，我没有必要在前言做太多的讨论，有兴趣的读者可以通过阅读每一个章节，从而进一步理解这些行业突围的细节。同产业链阴谋系列相比，这本书非常通俗易懂，我相信大部分读者阅读本书都不会出现困难。为了方便大家的阅读，我特别挑了家喻户晓的消费品行业来进行解说，同时还注意增强了文字的可读性。

我将每个行业的行业本质和产业链简单地归类于下表以给读者作参考。

表1不同行业的行业本质和产业链

表1　不同行业的行业本质和产业链

行　业	行业本质	产　业　链
红酒和茶叶（中国企业正在突围，例如竹叶青）	拉近人与自然的关系	科研、生产、加工、销售。
女鞋（中国企业已经突围，例如百丽）	不忠诚	传统产业链
运动鞋（中国企业已经突围，例如安踏）	运动精神	传统产业链
网购（中国企业独特市场）	提供更好的购物体验	

本书的所有案例都是在郎咸平教授和孙晋助教的指导下以及蔡雯娟助理的协助下，由香港中文大学的学生所完成，我们把这些学生的名字罗列如下。此外，郎咸平教授感谢中国光华科技基金会创新基金所提供的研究基金，从而使得这个大型研究项目得以顺利完成。

表2案例研究课题组成员名单

表2　案例研究课题组成员名单

题　目	课题组成员
红酒和茶叶	蔡雯娟，戴竟，张骥
女鞋	Chan Man Yi Amy，Chow Chung Kin Wilsome，Ho Wai Cheung Davis，Lui Kam Lun Eric，Lui Sai Cheong Sam，Ma Yi Qing Kiera
运动鞋	常博宇，陈浩，李京，廖慧琴
网购	易德荣，骆振强，黄倬斌，丘嘉雄，杨志得，钟思彦

第一章 葡萄酒与茶——如何拉近人与自然的距离

【本章导读】

2008年12月29日香港《大公报》刊出一篇文章，标题耸动：“中国七万茶企敌不过一家立顿”，文章认为：中国作为茶叶的发源地，饮茶历史源远流长。产茶面积、产茶量均为世界第一，但却没有在国际上叫得响的茶品牌。全茶业七万家中国茶厂年总产值仅300亿元人民币，难敌一家外国茶企立顿，后者年销售额就达230亿元人民币。并指出中国出口茶叶在国际市场上每公斤仅值2美元左右，平均茶价比印度低四成，比斯里兰卡低六成多，甚至比肯尼亚的茶叶价格还要低20%。此新闻一出立即引起轩然大波，评论呈两极分化。

支持者认为立顿确实令中国茶相形见绌，其茶叶类产品营销于全球110个国家和地区，无论是知名度还是销量，立顿均是全球第一大茶叶品牌，比第二大品牌的销售额高出至少一倍。同时，它现在也是全球消费者选用最多的第三大非酒精饮料，仅次于可口可乐和百事可乐。而中国身为饮茶大国，没有全国知名的品牌，更别提世界知名了。

反对者认为立顿与中国茶根本没有比较空间，立顿是工业产品，中国茶是饱含中国文化内涵的自然产品；中国的好茶都内销了，出口的都是最糟糕的，所以价格极低；立顿价格那么低，怎么能说事？相比之下，中国茶价格数百元一斤都算便宜了，几千甚至上万都是不足为奇，还不够好吗?

从相关评论文章和网友发言看来，持后一观点者是占大多数的。其实报纸文章和双方观点都有合理之处，但同时又都失之偏激、片面。我们经过研究，发现关于茶产业大相径庭的看法正体现了茶产业特殊的行业本质：茶叶品牌必须拉近人与自然的距离才能成功。依据产品的不同，又有差异——越趋向于高端的产品必须通过珍藏自然，然后再以吸引人的方式拉近人与自然的距离；而趋向大众消费品的就要通过改造自然，迁就消费者的方式来拉近人与自然的距离（如图1-1所示）。

图1－1　茶叶的行业本质：拉近人与自然的距离

图1-1茶叶的行业本质：拉近人与自然的距离

有意思的是，这个行业本质的发现是受葡萄酒行业的启发。也就是说，葡萄酒行业也有相同的行业本质（如图1所示）。

图1－2　茶和葡萄酒的行业本质：拉近人与自然的距离

图1-2茶和葡萄酒的行业本质：拉近人与自然的距离

为什么这么说呢？让我们一一为您解释。

第一节 高端葡萄酒

曰本漫画《神之水滴》引爆亚洲葡萄酒市场。

2008年年末远在欧洲的英国《泰晤士报》援引业内人士评论报导：神咲雫（《神之水滴》里的主人公）比有血有肉的真人品酒师更具影响力，他有力地推动了亚洲葡萄酒的销售。倚仗神咲雫的品酒故事，日本最大葡萄酒销售商已打破销售纪录。曰本最大葡萄酒进口商之一恩诺特卡承认，《神之水滴》的流行巳影响了公司的订货决策。一些年代久远的葡萄酒因此价格大涨，某些特定葡萄酒价格甚至涨至原来的三倍。全曰本航空公司机上供酒主要采购员说，她必需根据《神之水滴》更新机上供酒清单。

不只有日本，《神之水滴》的流行还激发了亚洲其他一些国家和地区的人民对葡萄酒的兴趣。韩国一些酒类商店，葡萄酒销量从原来占不到总销量1/3到如今的70%或80%份额。一个中国台湾进口商在两天内就卖掉了50箱从前知名度较低的法国蒙琵哈酒庄的酒。

曰本一些葡萄酒进口商说，他们从不知道一个事物对葡萄酒行业会产生如此大的影响。其实一开始我们也不知道，不过经过研究，我们发现这个漫画影响力之所以如此惊人，正是因为它歪打正着地击中葡萄酒的行业本质，拉近了亚洲人与欧洲葡萄酒的距离。

一说起葡萄酒你会想到什么？十有八九的人，即使对葡萄酒几乎一窍不通，都会答：法国。的确，法国葡萄酒美名享誉全球，在当今世界葡萄酒界，它已称雄称霸200多年，至今尚无他者可撼动。法国是世界葡萄酒文化的标准制定者、诠释者，是世界葡萄酒标准的模本。

那假如想买较上乘的葡萄酒呢？只要对葡萄酒略知一二的人就知道，认准了名酒庄或者法定产区（AOC），基本上就不会错。对葡萄酒认识较深的人还会讲究年份等等，但不论怎么挑基本上也出不了名酒庄和名产区。

究竟这些闻名佳酿是如何“造”出的呢?

珍藏自然，然后吸引人，这就是答案。

一、珍藏自然之前提——天时地利说

葡萄酒是“大自然的馈赠”再贴切不过。

在酿酒理论中有此一说：“世界上所有优质的酿酒葡萄，种植位置都在地球上南北纬大约30度~50度之间。这个说法对错与否不在此讨论，但可以肯定的是酿酒葡萄对自然条件的要求极高。因为它是一种对于种植条件非常敏感的植物，即使各个葡萄园的种植位置非常相近，其出产的葡萄原料的质量也会由于各种微气候和土壤条件的影响而有很大区别。

先民经由观察葡萄于各种土地生长的情形，了解到唯有寻找到适合耕种葡萄的特定环境，才能酿造出最优质的葡萄酒。因此数千年来，旧世界各产区逐渐发展培育出各地特性之葡萄品种，酿制出蕴含当地特有风味之葡萄酒。

这一切，不都是关乎寻找与葡萄最契合的自然环境吗？这是处在与“人有多大胆，地有多大产”哲学截然相反的那个极端上的产业——最优质、最适宜的自然环境是“造”出闻名佳酿的基础。

众所皆知，法国的波尔多和勃艮第产区、意大利的贝蒙特及拓斯根产区、美国纳帕山谷、澳大利亚等国的优质产区无不拥有得天独厚的地理环境，就连中国想要发展葡萄酒行业，都得精心挑选北纬40度的新疆天山南麓、甘肃武威、宁夏和河北昌黎一带。在此以法国的拉图酒庄（Chateau Latour）为例简单说明优越自然环境是酿造优质葡萄酒的基础。

拉图酒庄：“葡萄园是上天的恩赐”。

2008年年底，香港佳士得拍卖公司举行了一场令人无比兴奋的拍卖会。在这个叫做“顶级珍贵名酒及拉图堡酒庄陈年佳酿”的专场拍卖中，12瓶年份为1961年的拉图堡红酒创造了一个新的世界纪录——以116.4万余元人民币成交，每瓶价值将近10万元。

10万元一瓶酒？或许你要瞠目结舌，但深知拉图价值的人却不以为奇。它是波尔多五大名庄中的佼佼者——first of the firsts，是法国人心目中的国宝。300多年过去了，拉图葡萄酒始终是顶级葡萄酒代表之一的地位不容撼动。此时你不免会有这样的猜测，他们一定有酿造工艺上的秘方吧？非也，拉图酒庄被认为拥有了这地球上最棒的一块葡萄园土地。

“这全赖上天的恩赐”，他们的总裁如是说。拉图酒庄的葡萄园位于波尔多市西北大约40公里的地方。酒庄一共拥有65公顷土地，其中

只有47公顷可以用来酿造正牌酒，这块土地叫做“Grand Enclos”或“Enclos”。

这块土地具有典型梅道克地区的地形特点。有轻微的坡度，朝东的缓坡相当有利于日照。南北各有一条小溪流过，离吉伦特河岸只有大约300米，这正验证了梅道克地区的一句谚语：“只有能看得到河流（吉伦特河）的葡萄才能酿出好酒。”

它位于北纬45度的波尔多产区，刚刚和北极和赤道等距，是世界公认的葡萄酒“黄金地带”。但同世界上其他优质葡萄酒生产区相比，波尔多又是世界上有限的葡萄酒生产宝地，若稍偏北则葡萄不易成熟。在这个方位，成熟不会有问题，并且更长的生长期会促进葡萄香气的复杂度，增加高贵的口感。得益于受到暖流影响的温和的地中海气候的影响，加上海岸边的棕榈树抵御了海洋风，使典型的海洋气候得到了调节，波尔多地区常常会有温暖晴朗的夏季以及很少结霜的温和冬季。

这片葡萄园的土壤分为三层，粗砾石层和下面的灰土、粘土层。表层0.6~1米厚的粗砾石大有来头，是第四纪冰川开始时冰河融化侵蚀的产物。这对于葡萄种植来说非常重要，它能迫使葡萄将根系向深处生长寻找养分，同时在葡萄生长的过程中可以帮助吸收热量，促使葡萄成熟。此外，它还有极佳的排水性能，这在雨水量过大的年份非常重要。

灰土与粘土层有一定的水分和营养，在干旱的夏天，葡萄藤的根系就从这一层吸收水分。不肥沃的粘土层对于葡萄生长来说却是件好事，它可以促进葡萄根系的生长，让葡萄产量降低，同时得到更加集中、浓郁的香气和复杂的结构。拉图酒庄的葡萄藤，尤其是那一些老植株，其根系可以达到5米之深。

拉图葡萄藤平均年龄为35岁，而酿造顶级酒的葡萄藤年龄在45岁左右。一片被称做“采石场”的地块上的葡萄甚至有124岁高龄，栽种于1886年。

独特的地理条件、气候环境、土壤结构和优良植株，是造就佳酿的前提和基础。这大概是为什么他们总归功于上帝，大呼“上帝保佑法国人”了吧?

二、坚持不懈地珍藏“天时地利”——人和

在法国，人们认为人工的痕迹越少，越证明葡萄酒的珍贵，葡萄酒是“上帝的礼物”，一瓶真正的葡萄酒，其风华是大自然所赋，酿酒师的角色只是选择最理想的方式，将葡萄装到瓶子里而已。让葡萄树自然生长，让自然去酝酿酒的滋味与风华，这就是“自然预防酿制法”的理念。

其实，自然预防酿造法的理念一直是欧洲高级葡萄酒的精神。在欧洲的传统葡萄酒产区，无一不是经过数千年的实验种植，才能天然地培育出最适合当地气候条件之葡萄品种和发展出一套最适合的栽培方式。

拉图酒庄总裁说：“拉图不‘做’酒，我们要做的就是好好种葡萄，选择质量最好的葡萄放到发酵罐里，控制好温度，如此而已。”此处仍用拉图酒庄为例，看看人家是如何“如此而巳”地珍藏自然的。

1.控制产量

在当下生产者们都钻破脑袋想用最少的投入得到最大产出的今天，拉图酒庄规定，葡萄园每公顷只能种植1万株葡萄，单位产量不超过每公顷4500公斤。拉图酒庄采用波尔多传统的GuyotDouble剪枝法，每侧主枝只留3个芽以控制产量。到了6月份还要进行疏果，去掉部分果串保证剩余部分能够有充足营养和更加集中的香气，这时，每株最多只能留8个果串。

2.因材施教

对于那些太老巳经失去活力的植株，酒庄会将其铲去重新种植。酒庄一般不整块土地地对葡萄植株进行更新，而是对植株进行单独更新。如何得知哪些葡萄们已经老得失去了活力？这里每一棵葡萄都有身份证，注明了其种植日期以鉴别年龄。

葡萄工人分几次进行葡萄收获，先采摘年轻葡萄藤的果实，然后再采摘较老的。由于新老植株混在一起，只能利用手工工作。几乎不用机器又要照顾60万株葡萄藤，酒庄的管理难度和工作量可想而知。效率虽低，但在采摘的同时经过人工筛选，根据质量分类处理，丢去质量差的。酿酒工序开始后，不同地块、不同年龄、不同品种还得分别进行发酵，“一刀切”对他们来说是对葡萄难以想象的糟蹋。

3.漫长等待、层层萃取

接下来一大段你们可能会懒得看、不想看，但正是如此单调繁琐得令人心生厌倦的工序以及造酒者对这些工序一丝不苟、长年累月（上百年！）的坚持，才成就了传奇般的佳酿。

酒精发酵过程持续大约一个星期，然后在发酵罐内进行为期长达3个星期之久的浸皮过程。之后将酒液转到另外的干净的发酵罐中，分离酒渣，开始苹果乳酸菌发酵过程。发酵过程完全结束后，酒与发酵好的酒液要进行一系列的品尝，只有质量最好的才有资格作为正牌酒，其余的，则只能做第二酒（Secondary Wine）和三等酒。

正牌酒在12月份的时候会被注入全新的法国橡木桶里，接下来就要进行最短（18个月！）的陈酿过程了。在第二年的6月份之前，橡木桶放在新酒专门的酒窖里，酒桶并非完全密封，每星期都要有两次将橡木桶补满，每三个月进行一次倒桶，以分离澄清的酒液和沉淀物质。到了6月份，天气转热，橡木桶酒要转入地下酒窖，这里被称作“第二年酒窖”。此时不需要定期补充酒液了，但每3个月的倒桶工作依然需要进行，直到葡萄酒陈酿结束开始装瓶为止。

在第二年的冬季，要对葡萄酒进行一次澄清。在装瓶的前一个月，要进行最后一次倒桶，并将葡萄酒转入酒槽中，进行混合。这时，又要调酒师进行一系列严格的品尝，确定每桶酒的质量，按照恰当的比例将它们混合，装瓶的日期才可以决定。计算下来整个陈酿过程要经过至少48次的补酒工作、至少6次的倒桶工作、数次澄清、两次一系列严格的品评和分级。

4.“自降身份”，以退为进

拉阁尔酒庄三杰，正牌酒叫做“Grand Vinde Chatour Latour"（拉图尔特级），第二酒叫做"Les Fortsde Latour"（拉图尔堡垒，一般称为“小拉图”），三等酒则简单以“Pauillac"（波伊雅克）命名。

正牌酒，按照法国的传统观念，只有最好的葡萄园才能出最好的葡萄酒。因此，只有在那片47公顷的“Grand Enclos”葡萄园内，12年以上的老植株生长出来的葡萄，才有初步资格（只是初步），用来酿造正牌酒。精挑细选之后，平均每年只有55%会制成拉图特级。二等酒小拉图来自“Grand Enclos”以外的另外3小块葡萄园，或者是“GrandEnclos”中12年以下的年轻植株。酿造正牌酒过程中淘汰下来的酒，也会用于酿造小拉图。虽然是拉图尔的第二酒，但是其质量依

然可以与顶级四等酒庄（Forth Growth）媲美。拉图尔酒庄平均每年生产“堡垒”15万瓶，占年产量的37%。拉图尔的三等酒“Pauillac”，主要是使用非“Grand Enclos"葡萄园出产的葡萄酿造。

正牌酒，也就是拉图特级，价格一般在10 000元到20 000元左右（普通年份的）；二等酒小拉图价格降至2 000元到3 500元左右；而三等的价格就在1 000元以下了。价格悬殊，令人赞叹拉图人之实事求是和对质量的执着追求，达不到标准，宁可降级贱卖，也不愿砸掉正牌酒的金字招牌。大概正是这样的执着，才让法国在两百年时间里，一跃成为世界上生产最好葡萄酒的国家。

5.“千年等一回”

看得头都晕了吧？从葡萄采摘，经过5周的发酵、18个月的陈酿、2个月进行装瓶工作，还需要等几个月进行分销，两年半的时间过去了，消费者才能买到拉图尔酒庄的美酒。但是，还没完呢。拉图尔刚刚酿成时十分青涩，甚至有难以入口的感觉，还需要在瓶中至少熟成10年。

这是怎样漫长的岁月啊？但显然等待是值得。英国的著名品酒家休?约翰逊（Hugh Johnson）对比拉斐特酒庄和拉图尔酒庄时说：“如果拉斐特是男高音，拉图尔就是男低音，如果说拉斐特是一首抒情诗，拉图尔就是史诗巨著。”英法两国甚至为了拉图尔庄园的所有权也进行了一场“战争”。1963年英国的辛迪加集团购买了拉图尔的70%的股份，当时在法国国内掀起轩然大波，认为这是一个卖国的行径，由此也可见拉图尔在法国人民心目中的地位。

其实旧世界的酿酒师们大多如此，他们执着而坚定地遵循着传且严格的葡萄酒酿制工艺，他们推崇手工工艺，他们会一颗一颗地手工采摘葡萄，在年份不好的时候，甚至不出正牌酒，以保证其最高的质量。他们让葡萄酒深深沉睡于地窖的橡木桶中，在祖辈留下来的土地上收获惊喜。他们的酿酒哲学是都保留葡萄酒独自的个性，在他们的眼中，葡萄酒是有生命的。

而这生命，来源于土地，来源于自然，因此细细呵护、珍之重之。

三、第三方层层考验——你是自然的代言者吗

其实好酒千千万，大多数人是难以分辨口味的细微差别和类似等级的酒相对好坏之分的。这也是为什么我们需要第三方来考验酿酒商、考验葡萄酒。

这个第三方在法国包括了资深专业人士如酿酒师、调酒师，政府机构如法国国家葡萄酒及烈性酒命名管理局、国家葡萄酒行业管理协会、国家税务总局等，准官方机构如葡萄酒行业协会，包括酿酒者协会（管理AOC级别标志）和批发商协会等等。就是这些人、机构，从生产（种葡萄）到销售、消费（餐桌上）为饮者层层把关，确保昂贵如“液体黄金”的葡萄酒是真正萃取自大自然的精华。

1.政府——原产地保护制度（AOC）

原产地命名保护制度（以下简称原产地命名）最早源自于法国，是一种保护特色产品的强有力手段。制度的基础是相信产品的特征来源于产地，是产地赋予它与众不同的个性。因此制度着重于保护和宣传传统和地方特性。原产地命名保护制度其实囊括很多农产品，著名的有奶酪、火腿和葡萄酒。

原产地对葡萄酒影响之大毋庸置疑，其生产有“三分工艺，七分原料”之称。如著名的香槟葡萄酒，其特有的色泽口感离不开法国香槟省特有的地理环境和酿造工艺。但是上帝并不总是公平的：有些地方有良好的水质、适合的土壤和适宜的气候就能造出好酒，有些就是不行，自然冒名顶替的假货就会出现。

葡萄酒历史悠久的法国自然不例外。这个制度产生的原因正是因为19世纪初期假冒葡萄酒猖獗，严重影响其优质产区的声誉，因此政府急急站出来维护产业秩序和法国千年传统精华。为此1935年法国政府成立了“葡萄酒和烈酒国家管理委员会”，为“原产地命名体系”立法，并确定了行政、司法和专业手段加以支持，使“AOC”法律体系首先在酒行业得以实施。法国的葡萄酒原产地命名体系经过了反复挫折、试验和改进，如今成了规范、保护法国葡萄酒的一件法宝为全世界所称道。

法国的葡萄酒分为原产地命名控制（AOC）葡萄酒、优质葡萄酒（VDQS）、地区餐酒和日常餐酒四个等级。只有AOC和VDQS葡萄酒可以使用原产地名称，而原产地命名体系正是负责规范和保护这两

类酒，以求其味道，能“以最平静的方式表现地理位置和季节的事实”——体现当地的卓越自然条件。

这个严密优良制度并非一蹴而就。

首先，它建立在长期实践的基础上，在几百年的实践中，法国人找到了种植葡萄的最佳地区，又找到了最适合这些地区的葡萄品种。这么长的历史经验是建立细致入微规范的基础。新近种植葡萄的国家还没来得及作如此完整的深入实际工作。

其次，这个体系其规范有着令人惊叹的细致和严苛。法国保护原产地域产品的法律法规体系由三部分组成：国家法律、主管部门发布的法规和由政府授权的行业或协会的规定。这三层由广泛到细致，几乎包括了葡萄酒种植、采摘、运输加工、窖存、调制、质量、销售等每一个环节，完全公开、十分详细、可操作性高。

比如对级别最高的AOC葡萄酒生产过程的要求，包括最低和最高酒精含量、最高产量（限定葡萄园每公顷的生产量）、培植方式（如规定葡萄从开花至采摘间的日照时数为1300小时）、灌溉方式（除非严重旱灾，人工灌溉葡萄田是严格禁止的）、酿酒方法（只能采收符合含糖分量的葡萄进行发酵，发酵方式）、储藏方式甚至是连装瓶时机等都受到最严格的监控。正是这种如此严苛的规定和对严苛规定的坚决贯彻才确保了A.O.C等级的葡萄酒最大限度地保存当地环境给予葡萄酒的性格，造出来自大自然的葡萄酒。

不符合规则的生产者一旦被INAO（原产地名称管理局）发现就很有可能被降级，被赶出原产地系，或受监禁或被处以罚款，或者两者并罚。

在国际上，法国通过《保护工业产权巴黎公约》、《保护原产地名称及其国际注册里斯本协议》和TRIPS协议等国际条约和协议不遗余力地推动原产地名称的国际保护水平。同时，法国企业还积极在国外注册。例如，通过《里斯本条约》注册的葡萄酒产品为470种，而法国就占去了383种。所以，即使波尔多地区的酒厂从内部来看小而分散，但对外却是一个强有力的面孔——就是受法国政府不遗余力维护的原产地名称。

正是由于这个严苛异常的制度逼着在优良产地的每个酒庄都不负上天赏赐的自然认真酿酒，也保证了即使名不见经传、势单力薄，仍

凭着AOC的信誉，自家产品为人所知并信赖。

2.非政府机构

除了国家政府部门，一些非官方行业协会也在葡萄酒产业扮演着举足轻重的角色。比如各地葡萄酒行业协会、法国独立酿酒者联合会之类的专业机构等等。

法国人常说："只要有葡萄种植的地方就有酒协会。"法国政府很多政策的实施和完善，都是通过各个地区的葡萄酒行业协会来完成的。我们国内缺的东西很多，但从来不缺这个协会那个协会的，中国酿酒工业协会啊、中国酒类流通协会啊、作家协会啊、美术协会啊……不过我们不要想当然以为国外行业协会也是这样，他们可不是光开开会吃吃饭拿拿钱。

人家法国的非官方组织可是充满权威并且作用巨大。协会工作人员可都是真正的葡萄酒行业中人，对当地葡萄酒生产、销售等环节有着数十年丰富经验；代表人由民主选举产生，而非政府委派；运营费用来自会员的会费。

例如法国勃艮第葡萄酒行业协会，它的职能就是依照勃艮第地区的葡萄酒分级标准对地区内的酒庄进行监管。同时，还开办酿酒师培训，品酒师培训等相关的文化推广活动。葡萄酒营销价格也会由这个协会协商确定，不存在相互压价和恶性竞争。协会还在一些大的葡萄酒消费国设市场巡视员，一方面对勃艮第葡萄酒的销售进行跟踪和信息回馈，另一方面收集最新的消费动态，为协会的工作提供信息依据。总体来说在行业管理方面有很大的权威性。

其实行业协会的主要作用应是维护和支持，但有些地方，在利益和荣誉驱动下，居然升华成了"我会像爱护我的葡萄树一样爱护你的树"的荣辱观。以一级酒庄拉菲庄园为例，对于村子旁边的其他小型庄园，拉菲经常派出管理团队去传授经验。相对于帮助，似乎用分享这个词更妥帖。

再举一个小例子，法国葡萄酒庄分级制度，最著名的是波尔多1855年的分级就是由一群商人和专家定下的。1855年为举办巴黎博览会，法国皇帝拿破仑三世帕特使到波尔多挑选葡萄酒在博览会上展示。要求不仅有各产区的葡萄酒，而且要有葡萄园分级（crus classés）目录。

根据拿破仑三世的指示，在波尔多商会的指示下，波尔多的葡萄酒专家和经纪人根据以往的历史记录做出顶级红葡萄酒和顶级甜白葡萄酒的分级目录。红葡萄酒分为五类，共有61个酒庄。自从1855年后，波尔多红葡萄酒分级唯一的变动是在1973年将原名列二级葡萄园庄第一位的木桐酒庄升为一级葡萄园庄。如今波尔多的拉菲酒庄、奥比昂酒庄、拉图酒庄、木桐酒庄、玛歌酒，至今仍被人称为“世界顶级五大酒庄”，其公信力可见一斑。但这的确是由一群商人和专家组成的团队评出来的东西，在“无商不奸”和“专家”遍地的中国出现类似的民间组织应该是不大可能了。

表1-1 1855年波尔多红葡萄酒分级级别

表1－1　1855年波尔多红葡萄酒分级级别

等级	中文	酒庄数量
Premires Crus	一级葡萄园庄	4(1973年增为5个)
Deuxièmes Crus	二级葡萄园庄	15(1973年后为14个)
Tioisièmes Crus	三级葡萄园庄	14
Quatrièmes Crus	四级葡萄园庄	10
Cinquièmes Crus	五级葡萄园庄	18

又如在国内外葡萄酒业享有崇高地位的法国独立酿酒者联合会，这是个相对来说官方色彩更弱、专业色彩更强些的民间机构。此联合会的公约对独立酿酒者生产过程有着严格限定，其特色在国际上广为人知：所有加盟酒庄、庄园和城堡必须是小规模独立生产者，每个酿酒者只能经营自己土地上的葡萄。从种植、采收、酿酒、装瓶到品尝，必须由本庄园独立完成，控制严格，产量有限，葡萄酒质量超群。因其有特色的传统酿酒工艺，法国独立酿酒者在各种葡萄酒刊物指南和品酒竞赛中屡获大奖，每款酒视为一件不可多得的艺术珍品。

3.自然守门者：权威第三方

第三方并不是将这些的非政府机构标榜得多么崇高，但不论纯粹是为了利益或是为了对葡萄酒的爱好，抑或是为了维护引以为傲的法国文化传统，他们在酿酒这回事上对自然的推崇和信念、其态度之严

谨、追求之完美卓越令人钦佩，毫无疑问为成就法国高端葡萄酒独一无二的口感与质量以及与之匹配的荣耀声誉助了一臂之力。

四、美酒飘香客自来吗

上文所述应该可以很清楚地看到，生产者本身追求卓越和权威第三方的反复检验创造出成功珍藏自然的佳酿。可回到文初，我们所说的行业本质是拉近人与自然的距离。珍藏了自然的佳酿造成了，还有一步——如何吸引人呢?

1.“你中有我、我中有你”的法国葡萄酒文化

法国著名化学家马丁.夏特兰.古多华（1772-1838）曾说过：“酒反映了人类文明史上的许多东西，它向我们展示了宗教、宇宙、自然、肉体和生命。它是涉及生与死、性、美学、社会和政治的百科全书。”这段话以东方人的眼光看来可能有点夸张，但葡萄酒在西方文化中确实意义非凡，一点不夸张。

2.宗教

喜爱葡萄酒的人们不得不感谢宗教，《圣经》中葡萄酒的地位甚至略高面包一筹，在宗教活动蓬勃发展的中世纪时期，被视为是上帝之子之血的葡萄酒随之得到发展，葡萄酒业的推动受益于这个时期。对耶稣的门徒来说，酒是上帝之子的鲜血。直到18世纪，人们还认为喝下去的酒会在体内变成血液。在疫病流行时，所有的人都会喝酒避邪。

3.文学艺术

在文艺复兴时期，诗人赞美美酒带来的创造力。从很古老的时候开始，人们已将酒与艺术、善与美兄弟般地结合在一起。在希腊神话中，维纳斯因为酒才与巴克科斯相逢，酒又因此被认为给人类带来情爱和欢娱。几乎所有的艺术都赞美美酒给人带来的陶醉和灵感。在伏尔泰的小说中，我们会读到这样的句子：“克拉里.艾黎克斯亲手倒出泡沫浓浓的阿伊葡萄酒，用力弹出的瓶塞如闪电般划过，飞上屋顶，引起了满堂的欢声笑语。清澈的泡沫闪烁，这是法兰西亮丽的形象。”

4.风俗习惯

1650年，巴黎出现了最早的可饮酒咖啡馆。那儿通常拥有一个平台。在风和日丽的日子里，巴黎市民常会聚在其上畅饮欢歌并品尝美

食。1789年，仅夏河内（Charonne）一个地方就拥有102家这样的咖啡馆。各式各样的人物在那里或赌博，或嫖妓，或吵架，或跳舞。那里是平民百姓寻找欢乐，忘却烦恼的地方，这就是“Bistrot”（小酒馆），一个能激起法国人无限怀旧情思的名字。同时，它也被留在了印象派的绘画作品中，留在了战前战后的黑白电影中。小酒馆温暖的场面一直深藏在法国人的记忆里。

5.评/品酒文化

“饱满，丰腴，厚实，芬芳”，“散发着溶化单宁的芬芳和可可树细腻的清香”，“有如松树在林间跳跃的流畅”，“热烈透明得像渔夫的眼泪”，这些饱含感情色彩的语言表达了爱酒的人对葡萄酒的感受。在法国有专门的学校和专业研究品酒艺术。他们认为，如果在没有欣赏到酒的色泽和芳香之前就把酒喝下去就是放弃对喝酒最基本的享受。此外，喝酒也是有步骤的：在拿起酒杯前，必须停止说话。品尝前，向上举起酒杯，用眼观赏美酒色泽，轻轻晃动酒杯，让酒香散溢开；再用鼻子嗅一嗅，然后开始品尝。

6.美食

食物与酒的搭配也是一门学问。大家都知道，法国是世界著名的美食大国。然而对于法国美食，无论是个人小酌还是宾主联欢，葡萄酒都是永恒不变的主题。法国平均每人每年消费100多公升葡萄酒，基本上，在法国吃一餐要喝三次酒，即餐前喝开胃酒，餐中喝佐餐酒，餐后喝消化酒，当然这些酒都是以葡萄酒为主。

7.节庆

收获葡萄是法国农业中最重要的事件之一。到处可见快乐的人群，随处可闻愉快的歌声。在著名的波加菜榨汁歌中，可以听到这样的歌词：“滚滚的美酒，快装满酒壶……”每年新酒上市时，法国餐馆都会忙乎一阵。全国大大小小的餐馆开始出售各种牌子的新酒，而亲朋好友、同事、恋人们则会去餐馆相聚，品尝新酒。空气中到处洋溢着丰收的节日气氛。

8.传奇人饮传奇酒

即使大多数人的一生只能在默默无闻、平淡如水的日子中度过，但这不妨碍大多数人对非凡生命的向往，对名流的好奇、追捧正是体现之一。法国的名酒庄常被称为传奇，因有金光熠熠的名字相伴。

如上文提及的拉图酒庄，拉图酒庄早在18世纪就已经为英国王室和贵族所欣赏，当时就已经比其他波尔多酒贵20倍左右。它是拿破仑三世亲自评定的头等酒庄。1787年，痴迷法国葡萄酒的美国前总统托马斯·杰斐逊就对拉图酒庄赞赏有加。

同时受到杰斐逊总统青睐的还有大名鼎鼎的拉菲酒庄。拉菲酒庄还与希刚公爵（J.D.Segur）（17世纪世界的酒业一号人物，当时同时拥有顶级的历史名庄拉图、武当王（Chateau Mouton）和凯龙世家（Chateau Calon-Segur）、上流社会的著名“交际花”法王路易十五的情妇庞巴迪、詹姆士·罗斯柴尔德爵士等响当当的名字连在一起。

9.评酒师（也译为品酒师，下文一律作评酒师）

葡萄酒评酒师（英文judge，意思为审判员、鉴定人），是指通过感觉器官对葡萄酒的质量进行检验的专业人员。他们的主要工作是为商家定期品评葡萄酒，进行感官质量评分和价格定位，向消费者推荐。其实大多数人是难以分清纷繁复杂葡萄酒之细微差别的，而评酒师正是可信赖的引路人。

评酒师的行业地位相当崇高，若是由具公信力的评酒师或葡萄酒鉴赏机构做出，往往可左右葡萄酒的价格。

就目前来说，具有公信力的、影响力较大的有美国的评酒师罗伯特·帕克、美国的《葡萄酒鉴赏家》杂志（wine spectator）等。下文重点介绍罗伯特·帕克，在他身上，“吸引人”的因素体现得最为明显。

10.100分制评分系统创始人——罗伯特?帕克

“他也许是世界上唯一一个能真正影响葡萄酒市场的人，只要英语国家的人关注他的评酒结果，他的影响力就不会消失。麻烦的是，波尔多人，事实上还有美国的零售商和批发商，都认一个死理，那就是，没有帕克的鉴定，他们的一切努力都会付诸东流。”——英国评酒师、《葡萄酒》杂志的出版商克利夫·考茨说。

说罗伯特·帕克是世界上最有影响力的葡萄酒评论家绝不夸张。纽约一个酒商半开玩笑半认真地说，帕克给不到90分的酒他卖不掉，帕克给超过90分的酒他拿不到。有商学院的学生作专题研究，发现拍卖市场上好酒的增值率受年份、名声、产量等很多因素的影响，但其中最重要的一个因素是帕克给的分数。

在帕克之前，法国一直沿袭着传统的葡萄酒20分打分体制，英国则风行用形容词堆砌的描述性评酒法。帕克作为评酒师，除了尝试用以上方法评价葡萄酒之外，建立了“帕克式”100分制打分系统，用直观的双位数数字作答，使葡萄酒少了一份神秘感，更为大众接受，一个标准就统一了葡萄酒新、旧世界。评论家们把出身是中产子弟的帕克和他颠覆传统的评酒方式归结为：在“精英人物和反对派操纵的、等级分明的葡萄酒社会里”带给我们一场“民主革命”。

其实，要明白罗伯特·帕克为什么采用100分制而非20分制，就必须仔细看其中的分级，98~100分一级，94~97分一级，90~93分一级，类似如此。大家有没有发现，这种分法几乎和美国大学中A、A-、B+这样的打分制对应的100分制分数八九不离十？

多么直接多么一目了然！这就是学校里大家最熟悉的方法。90分显然比89分高，所以90分的酒显然比89分的酒好，对于卖酒的和买酒的，再也没有比这更方便的参考标准了。即使根据研究结果，人的味觉并没有办法分辨1%的差异，所以100分中一两分的差别是完全没有意义的。

假如你想挑瓶好酒，一大堆酒瓶子摆在你面前，价格悬殊。若是20分制，就有相当一部分酒得相同的分数。这时再面对一个“香气精致而传统，橡木桶中陈年带来的烤面包香增添了越橘和樱桃酱的香气”，还有“丰富的果味一层又一层地如同瀑布般地冲到整个上鄂”，或者更夸张的“既强且长的余韵像细长的宝剑一样”……你要如何下决定呢？你难道不会想：分数没有差别要分数干吗呢？何必将实实在在的葡萄酒搞得如此意识流呢？我其实喝不出也分不清越橘和樱桃的味道啊？评酒师您自己知道自己在说什么吗？

这不正是行业本质的体现吗？红酒如此复杂难以捉摸，有了评酒师的指导和把关当然很好，评酒词也确实美丽。但是，大多数消费者对于100分制数字的接受能力绝对远远胜过复杂、描述性甚至大量比喻的含蓄文字。

现在商店架上的酒的介绍中常常附上帕克的评分（而不是他的评酒词）。一般消费者希望要喝到好的红酒，但是又不希望费时费力地去学习那么多复杂的产地、品种以及年份数据，有了帕克简单明了的评分就可轻松地挑选酒，也不用担心被一旁虎视眈眈的售货员误导；

送人的时候、分享酒的时候，简简单单“帕克评分XX"，质量不言自明。

11.评酒师的公信力

罗伯特·帕克很自豪的一件事是：他完全是一个独立而客观的酒评家。他花钱买酒，不接受招待，极力避免利益冲突。他投资他弟弟在美国Oregon的酒庄Beaux Freres，所以他从来不评这个酒庄。他主办的双月刊《葡萄酒爱好者》也从来不刊载任何广告，其成本费完全由帕克自己负担。

其他较知名的酒评家大部分都在新闻界工作，对利益纠葛一向非常敏感，所以也算是比较具有公信力的。

其实在法国，评酒师的实际作用远远超出法规的定义。他们是法国葡萄酒的形象代言人，也可以说是最大的“托儿”。他们被认为最知道酒的好，酒好在哪里，他们说了算。进入酒文化大系统，并在其中掌握话语权，绝非易事。每一个合格的评酒师的成长期至少要4~5年的时间，都是靠多年的积累才建立起一套对酒完整的认知体系，没有数十年的磨炼和积累是不行的。而一个顶级评酒师，除了要有天赋灵敏的味觉和嗅觉以外，往往还需要具备丰富的酿酒经验——不少世界知名的评酒师都有自己的酒庄，“评酒”只是他们多年经营酒庄后的副业。

他们凭着高度灵敏的感知能力，丰富的经验和准确的判别能力完成了现代化分析仪器无法完成的任务，也是凭此，成为大众在纷繁复杂的酒世界中的指南针、引路人，使看似不可捉摸的陈酿也不再遥远模糊。

12.葡萄酒比赛

具公信力的比赛包括上文提及的全球发行量最大的葡萄酒专业杂志《葡萄酒鉴赏家》每年从当年品评过的葡萄酒中选出的“百大年度葡萄酒”、《品醇客》（Decanter）每年举办的被业界公认为是最有权威的评酒榜之一的世界葡萄酒大奖赛（DecanterWorldWineAwards）、由法国农渔业部总负责并由相关国家机关负责采集产品样本的法国巴黎农业评比竞赛（该评比赛完全置于国家监管之下，具有至高无上的公平性和权威性）等。

其实类似具公信力比赛，实质上是权威评酒师或者权威机构（或者两者结合）的延伸，因此在此不详述，仅举一个小例子——加州酒的“五月革命”。

美国加州虽然是世界第六大酿酒区，然而在1970年前，它几乎完全不被行家青睐，人们均视之为典型的新世界廉价酒产区。今天的葡萄酒行家之所以能把加州、澳洲或者智利的葡萄酒与法国葡萄酒相提并论，是因为近30年前的一场巴黎“五月革命”。

在这一场由法国人担任评委的品酒会上，加州葡萄酒，包括白酒和红酒，均超过法国葡萄酒拔得头筹。这品酒会上的9名评委可无一不是美食界、葡萄酒界举足轻重的大人物，而旦全部来自法国！包括了皮埃尔.瑞久克斯（法国原产地命名管理局首席监察官）、贝尔.德.维兰（波尔多列级酒庄协会主席）、米歇尔.都瓦兹（《法国葡萄酒杂志》“La Revue de Vin de France”主编）等。

如此得出的结果自然不容人不信服。这场品酒会使人们第一次公开承认了“新世界”葡萄酒的地位。这次事件之后罗伯特.帕克曾说：“它摧毁了法国在葡萄酒领域神秘的至高地位”，这场品酒会让加州酒一甩过去廉价低质形象，著名的蒙大维酒厂（Robert Mondavi Wines）便是扬眉吐气的其中一员，以赤霞珠和霞多丽战胜了法国同行因而声名大噪。

举这个小例子不是想说明法国酒劣于美国酒，而是证明权威第三方的威力。结合了权威评酒师和公正公开规则的品酒比赛，再加上媒体效应，使好酒的“好”为世人所见并信赖。

五、好风凭借力——打响知名度

正如有句法国谚语道：“人喝葡萄酒鸭喝水。”西方葡萄酒文化是伴随着西方的历史与文明成长和发展起来的。葡萄酒文化早已渗透进他们的宗教、政治、文化、艺术及生活的各个层面，与人们的生活密不可分。葡萄酒与人已经相当接近。

再加上专业评酒师的循循善诱、具有公信力大赛的卖力宣传，使消费者对葡萄酒有了更实在更深入的认识，再一次拉近人与葡萄酒所代表的自然之距离，从而造就了世界名产区、名酒庄的成功。

通过上文对高端葡萄酒的介绍，相信一部小小日本漫画《神之水滴》为何能引爆亚洲葡萄酒市场的答案一目了然——它给对葡萄酒文

化一窍不通的亚洲人上了一堂生动的葡萄酒启蒙课，吸引了亚洲人，拉近了他们与欧洲高端葡萄酒的距离。

原本亚洲就没有形成相对成熟的葡萄酒产业和葡萄酒文化。我们也喝酒，不过真正成气候的是用五谷酿成的酒，好比中国的白酒茅台、五粮液、汾酒，又如日本的清酒。而喝酒也远不如喝茶多，真正贵为“国饮”的应当是茶。中国人的以茶待客、以茶佐餐、以茶为礼和日本人的茶道无不显示出茶在亚洲的地位。

所以这令外国人为之疯狂的液体确实对大部分亚洲人来说是一片迷雾。然而随着全球化的发展、强势西方文化的影响，葡萄酒抬头不见低头见，《神之水滴》正可谓“好风凭借力”，刚好迎上了这一历史机遇，也因符合行业本质成了一次弄潮儿。

《神之水滴》究竟是什么呢?

它是一部讲述葡萄酒的日本漫画，原作是亚树直，作画则是冲本秀。从2004年讲谈社的周刊开始连载。两位作者因为对葡萄酒在日本的普及做出的巨大贡献，被法国授予“博若莱骑士”称号。

故事主角神咲雫是国际知名酒评家神咲丰多香的儿子，从小接受品酒英才教育，在酒香的耳濡目染中长大。但叛逆的他不愿顺从父亲的安排，故意以讨厌喝葡萄酒为借口跑到啤酒公司当小职员。多年过去，几乎都快忘了什么是葡萄酒的他接到父亲死讯和一份耐人寻味的遗嘱。父亲过世之前收了一个酒评家——远峰一青当干儿子，遗嘱给了一个看似不可能的挑战：他必须接受远峰一青的挑战，进行盲评葡萄酒比赛，猜出父亲给的13道谜题（也就是13瓶酒）才有资格继承巨额遗产。虽然故意跟父亲唱反调说不喜欢葡萄酒，但莫名其妙杀出一个可能夺走父亲全部遗产的干儿子，任谁也咽不下这口气吧?

一个是未曾正式学过葡萄酒的酒评家之子，一个是在酒界风头正劲、备受推崇的帅哥酒评家，悬殊如此之巨的俩人就这么开始了激战。

巨额遗产、后代争夺、身世之谜、智勇帅哥从来都是抓人眼球的火热卖点。当然，这只是加油添醋的佐料而已，故事本身设置十分巧妙。

常看日剧和日本动画的读者应该熟悉，日本人特别喜欢激励小人物的剧情，而这便是一个典型。主人公神咲雫一开始什么也不懂——

跟对手形成鲜明反差，这跟大部分亚洲读者不正是一样的吗——白酒、茶可能还懂些，但对葡萄酒还真是一窍不通。于是读者很自然地拥有设身处地之感，与主人公一块在激烈的竞争中从零开始不断学习成长。围绕他们的一次次过招，丰富多彩的葡萄酒知识被自然而然带出，葡萄品种、气候特征、酿造工艺、产区分级、侍酒礼仪、品酒技巧等，例如："AOC"有哪些规定？"Terroir"包含哪些要素？为什么波尔多的产酒单位叫"Chateau"而勃艮第的叫"Domaine"？如何"换瓶"和"醒酒"？"单宁"是怎样构成的？不仅如此，它描述葡萄酒风味的方式也讨喜。假如一部漫画自始至终都是用"果香浓郁，饱含红水果和鲜花的芳香；紫红色的酒体清澈透亮；单宁柔顺，口感清爽和淡"，读者不烦才怪呢！但聪明的作者挖空心思以天马行空的方式描述葡萄酒看不见摸不着的风味——将之用画面展示出来。

例如主人公品尝第一使徒的时候，他看到的景象是在覆盖着苔藓的幽暗森林深处有一清澈池畔，水边有一对恩爱的情侣。谜底揭晓，这第一使徒是来自勃艮第Chambdle-Musigny村，"爱侣园"（Les Amoureuses）；第二使徒也很神奇，1999年份的帕玛酒庄带来的味觉享受更神奇——让主人公反复看见了屈居于一个小木屋内的神秘蒙娜莉萨画像，而图像本身及其所处环境的每一个特点都蕴含揭开谜底的线索；又好比1999年份的亨利.贾伊尔的巴朗图（Clos Parantoux），它散发甜美香味，像准备采收的野莓田。春天的野莓田站了一个背对着我们的美丽少女。入口的一瞬间，印象完全改观，让人心头一震，就好像背影少女回眸一笑那样，而它的余韵像少女露出各种表情：初恋般的甜美微笑，初吻般的娇羞模样，最后是令人觉得天旋地转的感觉，仿佛这感觉永不休止……

作者不愧做足了功课，现实中这些酒的风味与漫画的诠释称得上相当吻合。漫画当然有夸张，但作者自能说出一番道理。日本人考究的认真严谨态度在此显露无遗，酒和酒庄的数据都全面而丰富，能用这么复杂的数据讲精彩的故事，功力不容小觑。更贴心的是，每集还附录几页"今夜派得上用场的葡萄酒讲义"和"狗狗也明白的葡萄酒术语集"，把本集涉及的葡萄酒知识做详细解释，堪称漫画版的葡萄酒百科全书。

如今，漫画仍在火热连载，不仅是初识葡萄酒的菜鸟将它作为迈进葡萄酒世界的敲门砖，连专业酒友亦兴致盎然地根据漫画线索推敲谜底（哪个酒庄、哪个年份的酒）。不仅是出版社和作者赚得钵满盆满，亚洲酒商和欧洲酒商、酒庄们，看着随火暴漫画《神之水滴》踏进欧洲高端葡萄酒门坎来的大群富有亚洲消费者，也乐得眉开眼笑。

第二节 低端酒葡萄酒

按照生产国可分为新世界和旧世界，旧世界是指以法国、意大利和西班牙等欧洲传统葡萄酒生产国为代表的葡萄酒生产国，新世界则是以澳洲、美国和智利为代表的欧洲以外的葡萄酒生产国。

行文至此多次提到法国酒的风光，其实以法国酒为首的旧世界酒在1976年的“五月革命”后风雨不动的权威就频频受到“后浪”新世界酒的挑战。

新世界酒早期是廉价低质酒的代表，无论是质量或产量都远逊于新世界。但近二三十年来，开始异军突起，日益壮大。旧世界整体葡萄酒出口在过去15年来，只成长了1/5。然而“新世界”葡萄酒同期出口量与“旧世界”相比大幅成长18倍之多，“新世界”葡萄酒不但在欧洲以外占据不小的市场，甚至还打入了欧洲内部，整个欧洲葡萄酒消费量在下降，同时进口量却增长了约10%。以2006年的英国葡萄酒市场为例，从市场份额上来看，澳大利亚葡萄酒居第一位，占据了24.3%；第二位和第三位分别是法国（17.7%）与美国（16.4%），与此同时美国葡萄酒销量增长很快，超过法国可能只是迟早的问题。从销量来看，在最畅销的十种葡萄酒中，五种来自澳大利亚，三种来自美国，而法国则一种都没有。在2008年金融危机到来，全球葡萄酒消费量下降0.8%的情况下，新世界国家的葡萄酒出口量依然飙升30%，其涨势可见一斑。

毫无疑问，新世界葡萄酒的高速扩张确实已经对旧世界的葡萄酒形成了巨大的威胁。据粗略估计，新世界葡萄酒产量以每年10%的速度递增，而旧世界葡萄酒却以每年15%的数量积压。

不过，仅凭这些危言耸听的新闻就断定旧世界的全面衰败是很片面的看法。虽然新世界酒在总体销量上增长很快，但其销售价格依然处于较低水平。以2008年美国为例，当年出口葡萄酒总量为5500万箱，总收入为10亿美元，平均每箱收入仅为18美元，按一箱6瓶酒计算，则每瓶收入仅为3美元。这说明新世界葡萄酒占领的主要是中低端葡萄酒市场，对于高端市场则冲击不大。

那么，为什么新世界能够在中低端酒市场上翻云覆雨、打得旧世界酒连连败退呢？仍是拉近人与自然的距离。但是新世界的中低端酒和旧世界走的是不一样的路径。旧世界酒是“卫道者”，坚守“让自然来酿酒”这套哲学；而新世界酒完全跳脱前辈的条条框框发挥出了新思维，他们了解消费者想要什么样的葡萄酒，就想尽一切办法造出那样的酒迁就他们，以此拉近人与自然的距离。下文中讨论的新旧世界酒均指其中的中低端酒。

一、一般人为什么喝酒？想喝什么样的酒？

首先当然是好喝了！酒也是饮料的一种嘛！什么？葡萄酒本味具有酸涩口感？不好吧。什么？还要放酒窖等几年？谁有那耐性呀。至于什么复杂度、层次感、醇厚、圆润等高深莫测的专业词汇，还是留给酿酒师、鉴赏家等内行人士吧——我就想要口感清爽、果香浓重、味道可口、即开即饮的酒。

一个法国勃艮第酿酒师曾称新世界酒为“棒棒糖”，老少咸宜，好吃，但没有内涵，失却大地赐予的生命，只剩人工技术调制的风味。此话不甚中听，但相信新世界酿酒师们也不会不承认。然而这就是新世界酒成功的原因之一：用人工将生涩、不甚完美的自然改造得圆滑、讨喜，然后送到就想要棒棒糖的大批人面前。因为多数人确实没有足够的钱或心思，去细细品尝纯手工巧克力辗转、复杂的风味的，他们想要的就是棒棒糖。

二、新世界——对症下药

人们喜欢果香浓的酒，新世界造酒者们有十八般武器可以采用。比如澳洲葡萄酒酿造业者便大量采取乳酸发酵，因此其红酒果香四溢、酒体饱满；而白酒除了热带水果香气外，更有明显的浓稠奶油香。亦可采用低温发酵方式，延长葡萄酒发酵期，由此可增长许多酯类物质，进而增加了果香香气。除此之外还有逆渗透浓缩法、冷冻萃取法、发酵菌种的筛选等等，都是为了带给葡萄酒不同的芬芳。

又比如人们喜欢红酒中有橡木的味道（来自陈酿时装酒的橡木桶），但其实真正用橡木桶发酵太浪费时间和空间了，精明的新世界商人们是不做的，他们在酒内加入橡木木屑或橡木精就能产生同样效果。想要好口感也没问题，前面提到的新发酵法可以用，也可以在酒内加入甘油。

讲到葡萄酒的口味，就不得不提一个影响它的关键性因素——年份。不要小看了年份。事实上，对于旧世界葡萄酒产区来说，由于他们奉行自然至上的酿酒理念，对于一切干预自然的人工行为都严格禁止，所以一瓶酒质量的好坏，除了葡萄酒的等级以及酒厂的生产技术以外，影响最大的因秦就当属年份了。不同年份的温度、降雨量、日照时间不同，会导致葡萄酒的口味也不同，例如如果采摘葡萄前夕降雨过多，则酿出来的葡萄酒糖分不足，口味偏淡。如果年份条件好，酒的质量极佳；如果年份实在不好，则再好的酒庄和酸酒师也无力回天。所以，法国人讲究葡萄酒的年份，就像中国人讲究人的生辰八字一样，其贫富贵贱在出生那一刹那就已经注定，是纯粹的看天吃饭。这个情形有时也着实很令人烦闷：同个酒庄的酒不同年份口味可能大相径庭，高端酒仰赖优异的自然和超绝的酿酒师、调酒师能保持高素质，但中低端酒的口味优良与否就只能看运气了。

与旧世界看天吃饭的风格形成鲜明对比的，是新世界相信人定胜天。他们绝不会任由差年毁掉葡萄酒的质量，而是想方设法运用人工方式减小自然气候变化带来的负面因素。如果日照不足，他们会调整葡萄叶面使其接受更多阳光；如果雨水不足，可以运用灌溉设备给葡萄浇水；如果夜间温度太低，还可以启用大型暖风机让葡萄“取暖”。除此之外，新世界甚至还会在酿造过程之中进一步加以改造。如果当年葡萄不够成熟糖分不足，他们就在发酵过程中加糖；如果遇上葡萄酸度不足，他们就加入酒酸；遇上单宁（鞣酸）不足，他们就加入单宁粉，上文也已经提过一些。

这些做法对于传统葡萄酒生产者来说简直是不可想象的。对于高端葡萄酒而言，旧世界的酿造方式是合适的（新世界的高端酒也是这么做的），因为本身底子（产区自然条件）够硬，又有技艺高超的酿酒师调酒师去根据年份进行相应调整从而保证高素质；但由于中低端酒的生产者并没有足够条件保持高素质、好口味，而对大众消费者来说，他们更多的是要求口味、质量稳定、价格便宜的好喝酒。新世界这样做，不仅消除了年份的影响从而保证了质量、口味的稳定，也保证了高产量，这也是为什么同样质量的葡萄酒，新世界能比旧世界便宜一半的原因。

即开即饮不仅体现在口味平易近人、讨人喜欢，也在于饮用方便。于是新世界的人也开始在产品设计上下功夫，各种便携式包装横空出世了：盒装、袋装、软包装等；取消了具有开瓶仪式感的木塞，换成更方便、更日常化和平民化的螺旋帽。谁能不为这样巧妙的心思而感叹呢?

其次，葡萄酒除了净饮之外，很大一部分是配餐饮用的，但各种食物与各种葡萄酒口味不一定契合，葡萄酒的配餐在专业人士那儿其实又是一门高深学问，绝对不止“红酒配红肉、白酒配白肉”般简单。贴心的新世界酒又一次改造自己，换上新衣（酒标），使配餐变得轻而易举——在酒标上描述葡萄酒的风味（如是橡木、黄油还是青苹果风味等），并在背标给出与葡萄酒相搭配的食物建议。

而欧洲葡萄酒生产者，尤其是法国造酒者们，出于文化上的自豪感与优越感，大多不屑于做这些媚俗的事情。对于它们而言，由于不同产区、不同酒庄出产葡萄酒的风格都不一样，所以消费者要想知道一瓶酒是什么口味，什么风格，自己去了解产区和酒庄的特点就行了。问题是，法国有400多个传统葡萄酒产区，600多种葡萄品种，而酒庄更是多得不计其数。此外，葡萄酒的年份和等级也会影响其口味特点。这么复杂的葡萄酒文化，令新一代消费者无所适从，望而却步。难道他们在购买一瓶几欧元的葡萄酒之前，还要先花上若干小时，甚至几天研究这些产区和酒庄吗？自矜为贵族和前辈的旧世界啊，看看人家新世界酒！这才是民主世界该有的态度。

十分好喝、绝对便捷、相当便宜、设计贴心，对一瓶不到百元人民币的酒你还能奢求更多吗？当然可以！

三、迁就人之典例：“根本不是葡萄酒”的类葡萄酒

对于很多不太喜欢酒类本身的消费者而言，即便如此，他们还是不会选购葡萄酒，而更愿意选择饮料、果汁来作为饮品。这样的人照传统来说自然不会被酒商们列入目标市场，但新世界酒商们不愿错过这块肥肉。

为了招徕这批消费者，他们在上世纪八九十年代又推出了新的产品：果酒。所谓果酒，顾名思义，就是在葡萄酒里掺入果汁，使其口

味变得更加香甜好喝，老少皆宜。果酒推出以后，受到了年轻人、女性等消费群体的热捧。

让我们看看美国果酒销量第一的Arbor Mist是怎么做的。

在产品外观上，Arbor Mist包装透明、色彩鲜艳、造型美观，看上去“秀色可餐”，摆在货架上就已经能抓住消费者的眼球；在产品开发上，Arbor Mist按照不同葡萄品种（如梅洛、金粉黛、霞多丽等）、不同水果（包括草莓、蜜桃、橙子、青苹果等等）的组合研发出多种口味的葡萄酒，满足不同消费者的需求；在营销宣传上，Arbor Mist的宣传口号是“Great tasting wine with a splash of juice！”里面同时提到了酒与果汁，并突出强调了“美味”（greattasting），其各种宣传画报（图1-3）也着重于营造美味、天然、健康的形象，非常符合年轻一代消费者的需求。此外，Arbor Mist多数产品价格在2~4美元之间（30元人民币不到），非常廉价，连年轻人都承受得起。Arbor Mist的葡萄酒向消费者传达着这样的信息：你要的一切，包括美味、健康、便捷、价廉，我全都可以给你！

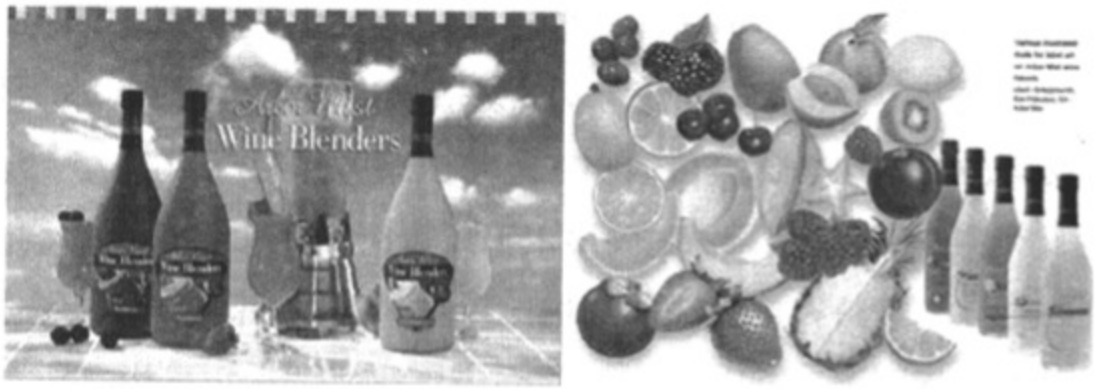


图 1－3　葡萄酒宣传画报

图1-3 葡萄酒宣传画报

通过上文描述，我们可以清楚地看到新旧世界中低端葡萄酒如何大相径庭，这些区别追根溯源来自于他们截然不同的酿酒哲学，也正是新世界崛起、旧世界式微的原因。

旧世界的中低端葡萄酒制造者仍认为，酿葡萄酒就是要让葡萄酒自己去诠释属于大自然的风味，而不是尝试去改变自然的风格。在他

们心目中，酒是崇高的，人是卑微的，人应该虚心地去敬仰酒、了解酒、欣赏酒，而不是改变酒来适应人、迁就人、满足人。他们自视清高，继续按照酿造高端葡萄酒的方式来酿造中低端葡萄酒，将他们的“酒本位”酿酒哲学奉行到底。

而新世界的酿酒哲学恰恰相反。他们把酒和人的地位掉过来，酒是饮品、商品，酒自然要适应人、迁就人、满足人，而不是要求人本身去为酒来改变什么。通过贯彻这种“人本位”酿酒哲学，新世界在中低端葡萄酒市场上取得了巨大的成功。两者的对比说明，中低端葡萄酒的行业本质，就是通过改造自然来适应人，而不是像高端酒那样，通过保存自然来吸引人。

从上文叙述中我们可以清楚地看到葡萄酒要成功，必须拉近人与自然的距离。但中低端葡萄酒和高端葡萄酒必须采用不同的路径，说的是两个故事。

高端葡萄酒应走的方式有些许姜太公钓鱼的意味，竭尽全力将天赋的自然精华珍藏下来，然后通过评酒师、名流、酒评大赛等方式将这个信息传达出去，将消费者吸引过来。

而中低端葡萄酒不能装腔作势地摆出一副高姿态，也不能高傲地让人等待熟成，想成功地拉近自然与大众的距离，就必须谦虚地走下高台，改造自然的不足、变得圆滑讨喜以迁就众人的口味。

第三节 中国葡萄酒

说实话，我们在研究外国葡萄酒和中国葡萄酒的时候心情天差地别。

旧世界的造酒人们有一种“贵族”的气息，将葡萄酒当成一门真正的艺术，他们对葡萄酒的热爱和追求完美的态度无法不令人赞叹。即使暂时在中低端酒上栽跟头，也是因为恪守“让自然去酿酒”的理念因而与中低端酒行业本质有所冲突，从某种程度上甚至可以说是“虽败犹荣”，输得有气节；而新世界中低端酒的造酒人则充满“民主”的务实精神，钻到普罗大众的心眼里，造出令人可轻松愉悦享用的葡萄酒。

而国产葡萄酒呢？高不成、低不就。葡萄酒市场表面上蓬勃发展、充满希望（如今中国葡萄酒产量已经位居世界第十，葡萄种植面积更是名列世界第五），但实际上乌烟瘴气、混乱不堪。

经过分析我们发现，中国整个葡萄酒市场如此混乱的状况，根源有两个：①标准的缺失；②浮躁、投机取巧的中国酒企。其实这两个缺陷不管在任何行业都是企业走向成功的大坎，在葡萄酒行业中其危害可说是致命的。

一、严苛标准的缺失

谁说我们国家葡萄酒没有标准的？怎么可能没有标准呢？应该说清楚的一点是：真正的标准包含两点：一是标准的存在；二是标准的贯彻。我国大部分时候第一步走得非常漂亮，然后停下。这并不是“有标准”。

但是我们很惊讶地发现，在葡萄酒行业，这个情况发生了改变——连第一步都不行了。

1.我们喝的真的叫葡萄酒吗

1994年在国家试图与国际接轨，出台与国际标准相当的葡萄酒行业国家标准后，轻工部很贴心地“考虑到参差不齐的中国红酒各生产商之综合条件”，反应迅速地出台了另一个行业标准。这个标准如何？只需一点就足以见其水平：允许半汁葡萄酒的存在。什么是半汁葡萄酒？可在葡萄汁中随意加酒精、加水以及很多其他稀奇古怪的东西，那还是可以合法地被称为葡萄酒的。

“行标”一出，“国标”立即沦为“推荐标”。推荐？就是随便，想执行就执行不想执行算了，只要到达“行标”我们就不会找你麻烦了。

当时什么状况呢？葡萄酒这个行业在中国刚刚起步，消费者们大多没喝过也不知道葡萄酒究竟是个什么样的东西，而且兴致勃勃。中国葡萄酒消费在1994年至2000年增长达61.8%（世界葡萄酒产量只增长了6.5%左右）。面对这么一群热血沸腾又无知幼稚的消费者，谁愿意袖手旁观？葡萄酒厂从1994年的130多家猛增到2002年的600多家，大多数投入了“行标”的怀抱。于是乎中国葡萄酒市场一片混乱，乌烟瘴气。

2002年一则新闻震惊市场《业内人士惊曝葡萄酒业内情：80%是“洋垃圾”》：“市场上30元以下的酒，70%以上都是勾兑的；60元以下的酒，40%都有问题；200元以下的酒，平均50%也有问题。不客气地说，哪个企业敢站出来说自己的酒没有勾兑过，我可以和他叫板。”

“其实真正的干红是没有任何添加物的，而现在市场上的很多干红都有添加物，因为国外的很多‘洋垃圾’进来后，必须要用这些物质去勾兑。夏天一到，港口会有很多大塑料罐装的进口原酒，这些国外的‘洋垃圾’进入中国组装，然后让中国的消费者喝。”

这则新闻像炸弹一样把葡萄酒市场炸开了锅，引得国内大牌纷纷出面反驳（这是中国酒企第一次那么团结！还有第二次，请看下文），酒协也义正词严地声明。可讽刺的是，很少有企业敢直截了当地否认自己有如此行为，大多顾左右而言他。某名牌宣称“国家质监总局每年都要对红酒进行抽检评比，大企业的优质率都在90%以上。”用的是什么标准？——行标吧。

那是2002年的新闻了，如今呢？

仍时不时有假酒新闻、受害受骗消费者出现，连央视都有相关报导。许多人是这么评价大牌如长城、张裕的“其葡萄酒还是相对高质量的”，前提是“相对其他诸多国产还在以葡萄汁加水来造葡萄酒而言”；各种假酒劣酒新闻仍频频见诸报端。

2.尊贵的年份酒

中国名牌酒企总是不断宣称自己的酒为“年份酒”，为好酒，试图抬高形象卖出个好价钱。其实就这么一个简单的宣称，就犯了两大致命错误。

首先是对年份的错误宣传。其实酒的年份不是越久越好，单靠酒的年份无法说明酒的好坏。

第二是说谎。前面把“年份酒”宣传成那么一个好东西，自家产品没有点“年份”怎么下得了台呢？于是瞎编年份。

2005年时嘉裕长城葡萄酒被曝年份作假，公司总经理苏诚最后不得不在媒体公开承认：公司产品确实存在虚标年份问题，但这种不规范操作是目前葡萄酒行业内的“惯例”。而情况也确实如此，当时各大品牌，如长城、丰收、威龙等均有自己的“年份酒”，其中“92年份”价格都要比其他年份酒或普通葡萄酒高出很多。

可是实际上我国从1996年以后才开始大规模出产干红葡萄酒，1922年时国内种植的葡萄产量及葡萄酒产量都非常稀少，只有数十吨，哪来成群结队的“92年份”“94年份”酒呢？再如前文所说，不是所有酒都放得的，最好的那些才可以，在法国也要AOC的才有存贮价值。在1992~1996年中国，试问哪个厂家有那样的酿酒水平？

作为葡萄酒领军企业的中粮集团，在那时也被“波及”。被问及其华夏长城干红92年份酒是否真用1992年的葡萄时，红酒部有关负责人却答非所问，转而进行“红酒知识普及”：1992年是葡萄生长和收获的好年份，口感特别好，因此价格就高。好笑的是，该人士始终没有正面回答其92年份酒是否真用1992年葡萄，还敢说“是按国家标准生产的”，且同时强调目前还没有年份酒的标准。

不仅如此，过了两年，情况仍不见改观。2007年底，王海公司告张裕卡斯特酒庄年份有假。情况同从前类似：张裕卡斯特酒庄注册成立时间在2001年9月3日，但在市场上居然出现了张裕卡斯特酒庄生产的1995年、1999年的年份酒。经过3个多小时的审理，法庭没有当庭判决。

有葡萄酒爱好者特地带了国内某名牌“年份酒”与法国酿酒师一起试酒，结果实在不难预料：颜色很浅，单宁鲜明（新酒的特点）；以其质量存10年以上是妄想；按其宣称的在“法国橡木桶发酵”，保守计算其售价是大亏本。

3.不能用年份？创新分级！

缺乏标准的情况下，为了尽力体现自家葡萄酒的“高贵血统”，中国商家可谓绞尽脑汁，于是各种葡萄酒分级方式应运而生，可谓“想象

力”十足。

长城干红的葡萄酒，有评星级的，如“四星”、“五星”，星级越高价格越贵；同时还分产区，有“葡园A区”、“葡园B区”，A区的比B区的产品每瓶也要贵100多元。

张裕葡萄酒，则分为“大师级”、“珍藏级”、“特选级”、“优选级”。记者注意到，大师级葡萄酒市场上的售价在每瓶300元以上，特选级每瓶在100元上下，而优选级的每瓶仅需50元左右，大师级的价格比优选级高出了近7倍。

在中国酒庄也作了葡萄酒质量等级的代言，从长城、张裕到小酒厂，不管有酒庄实体或者没有酒庄实体，几乎个个生产酒庄酒。

以上分级都还算有根可循，借鉴于外国经验。这个就令人哭笑不得了：按照“树龄”分级等，树龄10年的葡萄酒标价108元，树龄20年的标价328元！中国酒商的“想象力”在此可算登峰造极……

无可否认，产区、年份、酒庄、树龄等条件，跟葡萄酒的质量都有着很直接的关系。然而，都不是构成优质葡萄酒的唯一条件。前文已经提及不是年份好质量好，同理，不是产区好、在酒庄生产（甚至不在酒庄生产）、树龄老酒的质量就是好的。不知道这点的酒厂绝对做不出好酒。假如他们都知道，还用这种方式分级来进行产品区分，是不是误导和欺骗消费者呢?

好吧好吧，这么要求太苛刻了。假如分级可靠，不管怎么分其实都无所谓。那分级可信吗？毕竟那些可都是中国数一数二的葡萄酒大厂呢。

拿张裕为例，张裕公司总工程师李记明博士介绍，该标准划分以质量为核心进行综合评定。其影响因素包括以下三方面：第一是原料质量，包括葡萄品种、产区土壤、气候、栽培技术等；第二是工艺条件，包括酿酒师的技术、原酒的发酵温度以及酵母的选择等；第三是陈酿设备，包括选用的橡木桶等设备。以此为基础，将张裕产品等级划分为四级：大师级、珍藏级、特选级、优选级。

听起来十分科学可靠吧?

央视《每周质量报告》曾报导，记者选择了某品牌分别标注为大师级、特选级和优选级的三款葡萄酒让三位国内顶尖评酒专家进行质

量评价。按照这个品牌的分级体系，大师级是最高等级，特选级为中间等级，优选级为最低等级。按照国际通行的葡萄酒质量品评方法——盲品请三位专业评酒师对这三款葡萄酒进行品评打分。评酒师的品评结果让人大吃一惊，不同等级的这三款酒的质量没有明显区别。

人难免出差错，即使是评酒师。记者又把这三款葡萄酒送到实验室进行测试。根据分析的结果来看，专家得出了和评酒师品评结果完全相同的结论，标注为不同等级的这三款酒没有明显区别。

国家没有严格科学的质量分级导致了那么多问题，2008年1月开始实施的新葡萄酒国家标准中，仅仅把葡萄酒分为劣质品、不合格、合格、优良、优质几个级别，同时缺乏可操作的对应细则。葡萄酒商为了把不同质量的酒区分开来，也只好“被迫”发挥想象力，但等级区分和质量区别、质量区别和价格区别是否合理、一致，也只能辛苦各位消费者你们自己评了。

二、浮躁、投机取巧的中国酒企

在一个缺乏严格法制游戏规则的环境里，用乱世来比喻再恰当不过。虽然人们常言“乱世出英雄”，但这放在现实状况中就不一定了。乱世确实有可能英豪辈出；但也有可能流氓伺机而起、适时作乱，使局面更加混乱不堪，最后由第三者将江山一并取之。在中国，不幸的是，后者的可能性要大些。

1.胸无大志、亦无廉耻

那些始终不知名也似乎没有出名念头的中低端酒商就是乱世中流氓小混混的最佳代表。

2002年闹得沸沸扬扬的“洋垃圾”案中，业内人士透露，“4000多元人民币一吨进口原汁可灌1333瓶750毫升的葡萄酒，相当于每瓶原汁3元，加上税费和加工费，一瓶酒的总成本不超过15元人民币。但在市场上售价通常在30元左右，有的甚至在50元以上，利润丰厚。而靠自己种葡萄就不行了，酿酒葡萄种下三年后才挂果，这使得前三年只有投入没有产出，有多少企业愿意等？”伴随的是不断上升的需求、不需要担心的市场和单纯无知的葡萄酒初级消费者。

这就像有那么两三下功夫的一伙人，于乱世中游荡，看见一个富饶的村庄，旦路不拾遗。那伙人想啊想……

是趁火打劫抢他一把，发笔小财然后迅速跑掉到别的地方去（说不定还有这么一个村庄呢！）呢？——反正社会正乱、没有军队保护村庄，规则未定、罪行并不成立（抢抢骗骗老百姓的小鸡小鸭也不是什么大不了的事情），因此做了坏事也不会受到追究，只是名声坏些罢了。

还是老老实实地为村民提供服务，抵御匪盗侵扰、指导农业生产，取得村民的信任对村庄进行管理，将之发展成自己的大本营，将来进可攻退可守夺下大好河山呢？这样，来钱也太慢了吧？过程也太漫长了吧？说不定吃力不讨好他们发现自个儿小日子过得挺舒坦的根本不需要我们呢？我们其实也没什么指点江山的壮志啦，票子够了就什么都够了，好好赚他几笔然后衣锦还乡过土财主的日子，嘿！多省心多舒坦！

2.或许胸中有大志，但心存侥幸、投机取巧

相比之下，那些背景雄厚、资金充足、关系很硬、有头有脸的大牌酒商就像乱世中分裂割据的军阀了。他们兵力充足、粮草满仓、有一定的声望、为百姓之期盼依靠。哪个不摩拳擦掌、跃跃欲试想成为天下霸主？照理来说，按他们的条件称霸一方是绝对没问题的。

或许这个“绝对”就是一个问题。反正我兵多钱多名声响势力大，你们老百姓不买我的账还敢买谁的账？我那么显赫的家世渊源，不会出太大问题的，出了也有上头顶着。我那么有头有脸，撒点小谎骗一点点民脂民膏他们也不会介意的吧，很快就忘了；况且普天之下没有一个大军阀小军阀不这么做的，我也这么做就没什么大不了的，我不这么做了才吃亏呢！

因此大众酒质量实在平平，好在对手是更糟糕的流氓们；在高端酒上显得异常积极，不断打破自己的价格纪录。至于质量呢？在吹嘘的总是自己人。一向关心中国葡萄酒的英籍葡萄酒大师JancisRobinson女士2008年拜访中国时说：“据说中国国产葡萄酒的龙头企业‘长城’每年可以灌装约1.5亿瓶葡萄酒。对一向佩服中国人的决心和组织力的我而言，更期待看到国产葡萄酒在质量方面的进步。但让我感到遗憾的是这五年来，中国葡萄酒在质量方面并没有多大改观之处。”

3.情势逼人？——当反观自身

大小流氓和大小军阀们在受到谴责的时候，或许要说：“乱世之下，不由自主。”言下之意，都是国家产业环境太糟糕、法制配套不完全、发展历史短、标准难确定……所以我们谁也没有错。

军阀们还有别的话可说的呢！——谁说我们不成功？我们每年酿了这么多酒，也买了这么多酒，市场占有率那么高，我们的品牌谁不知道？我们还要打入欧洲市场，以获得好评！

首先国内大牌们有必要好好思考，自己的高产量、高销量、高品牌占有率从何而来。真的就是因为酒好吗？那么，相比国外酒商只有一半的税费呢？长久以来在销售终端的优势呢？政府采购和地方保护呢？较少量的中西信息交流呢？因为“洋垃圾”而造成的错误消费者观念呢？这么多利己的因素对中国大牌的成功有多少贡献？这不是揭短，更想做的是提醒，因为这些因素都在一个个消失。

大降的葡萄酒关税，销售终端的多样化和自由化，超自由快捷的网络信息，曰益成熟的消费者，磨刀霍霍的优秀外国酒商（旦携带着过剩但绝对不低质的酒）……你们不担心，旁人都为你们紧张！据今日投资统计，中国葡萄酒行业（2009年）的最新排名为：张裕的市场占有率为17%，位居其后的长城为12%，第三名王朝酒业为5%。而在2008年，相关数据统计显示，在中国葡萄酒市场上张裕、长城和王朝酒业的份额分别为21.24%、20.19%和10.67%。

其次，难道中国葡萄酒行业目前的问题，都是产业环境不好的错吗？葡萄酒酒企无能为力？

4.法国的法宝：严苛AOC

在前面分析法国酒的时候提到原产地命名制度（AOC），它是法国葡萄栽培制度的一件法宝，不少国家对此十分羡慕。可是这个制度并不是法国人突如其来的灵感，其产生亦是被逼无奈。

19世纪末20世纪初，经济危机和种植灾难（霜霉病和葡萄根瘤蚜虫害）席卷法国葡萄园，由此造成的历史性低产量导致假酒和人工酒泛滥，正经酒商和法国酒声誉同样受损；同时，国外葡萄酒也开始崛

起同法国酒竞争。于是法国葡萄酒农、酒商们迅速组织起来一齐保护共同财富；也另有一说是政府采取的主动权。

但不论谁迈出建立这个制度第一步，这是个没有生产者充分理解和协作就不可能成功的制度——原产地是这块地上合资格酒人的共同财产，也关系他们世代传承的葡萄酒，因此为了利益和荣耀他们成为原产地命名制度的坚定参与者，即便那意味着受严苛规则的束缚。

5.宽以律己的中国酒企

记得前文说的2002年中国酒企反对“洋垃圾”说法而产生第一次大团结吗？那之后不久，第二次大团结出现了。

“洋垃圾”的合法性在2002年12月终止——国家有关部门颁布新政策：停止使用半汁葡萄酒的标准。但废除半汁只是杜绝了类似“三精一水”的产生，对提高中国葡萄酒业的整体竞争力无实质意义。因为标准实在太粗糙、太低了。

于是，2003年8月10曰~8月14日，由中国酿酒工业协会支持，烟台张裕、中国长城、中法合资王朝等单位协办，在甘肃举行一个行业特别会议，其中一个主要话题是修订10年前制定的《酿酒葡萄及葡萄酒国家技术标准和质量标准》。

谁知在紧随其后的15天里，新天国际酒业也突然邀请中国食品工业协会葡萄酒专业委员会，举行2003年全国葡果酒会，并且在会上提出自己另一个新的葡萄酒国标修改方案。据悉，新天参与研究、制定的内容、指标要比张裕、王朝等参与的国标修订内容全面得多、高得多。

比如说，新天课题研究、新标制定中有10个指标，但张裕参与修订的国标中可能只有5个指标。又比如，新天一方的修改方案中，对于酿酒葡萄的糖度含量指标底线定在230克以上。而业内专家指出，河北、山东一些号称中国葡萄主产区的糖度含量在180克以上的葡萄也不多见，而长城、张裕等大牌葡萄酒企业的生产基地则集中于这些产区。

酿酒葡萄的含糖量有什么要紧的呢？含糖量决定酒精度，葡萄天然含糖量不够的话就必须在酿酒的时候另外加糖。可是盲目加糖对葡萄酒的质量影响其实不亚于加水（半汁）和添加其他辅料，一些专家

认为，什么时候酿酒不加糖了，中国葡萄酒就达到了世界水平。这一观点不无道理。

国际上对葡萄酿酒加糖就有十分严格的规定。只允许在高纬度产区和特殊的年份添加限量的糖，同时销售价明显降低。新世界美国佐餐酒、干白、桃红葡萄酒要求原料含糖量20%~23%，干红葡萄酒要求原料含糖量21%~23%。东部地区相当一部分葡萄产区，酿酒葡萄采收时一般含糖量在15%~18%，远远低于酿制优质葡萄酒所需的葡萄含糖量。

英国葡萄酒大师Jancis Robinson就曾指出："在夏季和秋初，（中国）大部分酒厂降雨不断，只有和上海有着5小时飞行航程的西部地区除外。位于东海之滨的山东省是中国大力发展葡萄酒产业的地区，但在潮湿的环境下，葡萄病虫害是一个长期的问题；酒精度也不足，常常需要靠人为地添加糖分来提高酒精度。"所以事实上，就自然条件而言，中国"十大葡萄酒产区"（或者是十一大）中究竟有几个真正适合种酿酒葡萄的？那些产地的形成是因为酒企的一窝蜂还是真的经过自然环境的考虑？答案并不甚乐观。

当然，我们并不假定新天酒业提出高标准有着多崇高的出发点，什么"为了提高产业水平"之类的。但是从客观角度出发，它们所倡导的标准确实应当成为中国葡萄酒追求的目标，若真成为国家行业标准并且贯彻实行的活，无疑会逼迫中国酒企提升质量，而不是如现在一般得过旦过。

第一次团结是当有人指出"洋垃圾"的行业潜规则的时候，第二次大团结是有新兴企业倡导严格行业标准的时候，这两次大团结是不是很有意思呢？

而第二次团结的结果呢？最新通过的行业标准中，含糖量下限是180克，参与制作酒企大牌雄赳赳气昂昂地坐在头几把交椅上，新天酒业缩在名单末尾，身影显得特别孤单和无奈。

6.标准其实无所谓——独善其身的典范：美国酒

在查找资料的过程中，我们一直试图证明世界上其他主要葡萄酒生产国都有政府维持的严苛标准来管束酒企们，所以它们国家的葡萄酒行业才有相比中国有序那么多、优秀那么多——也想帮中国酒企说

说公道话，一味责怪不是太不近人情了吗？可事实却证明，中国葡萄酒之惨烈，酒企实在脱不了干系。

分析外国葡萄酒的时候，美国葡萄酒主要作为优秀的中低端酒范例出现，但事实上美国也有卓越高端葡萄酒（在葡萄酒比赛时有简要提及）。在二十几年前，没有人会将美国葡萄酒和欧洲旧世界葡萄酒进行比较，但今天美国葡萄酒已遍布全世界，并且有些价格之昂贵已经超过了法国的列级酒庄酒，酿出的佳酿享誉全球，即使与旧世界的顶级酒相比也毫不逊色，如罗伯特·孟大维酒园（Robert Mondavi Winery）、贺兰酒园（Harlan Estate）、鸣鹰酒园（Screaming Eagle）、傲翁酒庄（Opus One）、爵菲酒园（Joseph Phelps Vineyards）、卓恩酒侯（Domaine Drouhin）等等。难道美国也有如法国AOC—样的严苛体系？

非也。属于新世界国家的美国，虽然也有类似于法国AOC的葡萄酒管理体系American Viticultural Areas（美国葡萄酒种植区域），简称A.V.A。不过AVAs只是按地理划分的葡萄种植区，对葡萄品种不作限制，对每亩的最大产量也没规定。所以比起欧洲的酒法律是相当宽松的。

而旦，美国的酒企其实也和中国的一样喜欢在“分级”上吹牛：在酒标上通常可以看到有“reserve”（珍藏）、“special selection”（精选）、“classic”（经典）、“private reserve”（私人珍藏）等等貌似形容等级的词，事实上美国酒没有特殊的分级体系，因此这些称号都不被酒法律认可的，只是酒庄用来区分他们自己酒的分类罢了。这说明什么？酒的定价和名声全靠酒厂自己了。

没有法律的严苛规定，没有官方权威证明的质量和等级，但美国还是有那么些酒庄老老实实地种葡萄、酿造酒，在被所有人瞧不起的时候蛰伏，后来居上凭自家好酒打下天下。没有严苛法律准则的美国，某种程度上不也是乱世吗？美国顶级酒庄完美地诠释了“独善其身”的高贵。

三、中国中低端酒

现在如果想买价格适宜的国产酒，选择有很多。可价格虽然是“亲民”的，其质量却是“扰民”的。

我们在新世界中低端酒商身上得到的“迁就”是完整的：低价、好喝、优质（相对中国酒而言）、方便……中国低端酒相形之下，安全的不一定好喝，好喝的可能不安全，还有很多不好喝也不安全，安全又好喝的价格就不那么好看。随着税率的降低、市场的开放、消费者的日渐成熟还有国外葡萄酒的产量过剩，中国中低端葡萄酒究竟还能凭什么立足?

还只能是“改造自然迁就人”，是“改造”，而不是“摧残”。

寻找相对合适的酿酒葡萄产区，以踏实的态度酿出安全可靠的酒，这是最起码的要求；好好琢磨中国人的口味，酿造出讨喜的酒；研究什么特点的酒能最好地与中国菜搭配；研究中国人的饮酒习惯，什么场合什么偏好什么包装，都是可以好好深究一番的。

把中国消费者们的心思看清楚然后多多迁就、好好伺候，而不是多多糊弄——“群众的眼睛是雪亮的”。

四、中国高端酒

从严格标准来说，中国暂时还没有高端酒，高价酒倒是不少。在前面对外国佳酿的分析后，我们认为高端酒要在优越自然环境的基础上做到“珍藏自然吸引人”。优越的自然基础我们显然是有的，人称“全球三大品酒师”之一的杰西丝·罗宾逊女士在《世界葡萄酒地图》一书中也指出，北纬44度是酿酒葡萄的最佳产区纬度，而我国的新疆地区就处在这个特殊的地理位置上；再加上我国不仅幅员辽阔，而且气候、地质条件都很复杂，其他地区亦可能分布着适合种酿酒葡萄的小产区。

而行业本质中最核心的“珍藏自然”，中国酒企却鲜有认认真真去做的。要不毛毛躁躁，没种几年葡萄酒就敢轻易推出高价酒；要不与其他国家的酒企合作，想一步到位；要不专想投机取巧，拼命搞噱头（比如限量版、请艺术家设计包装等）。珍藏自然，自身不断追求卓越是必须的，达到了一定高度自然不愁没有权威第三方考验和证明。加州酒“五月革命”事件不正证明了这是个实实在在靠质量说话的行业吗?

好在中国还是有一小撮酒企显露出诚心和决心的，比如曾被拉菲酒庄看上的怡园酒庄和产品被选为世博联合国馆唯一指定葡萄酒的甘肃紫轩酒业。尽管他们本身在走向名酒庄、酿造“中国好酒”的路途上

仍有十分漫长的路要走，但是目前确实是中国中高端酒企应该学习的典范之一。

1.怡台园酒庄

（1）自然基础

怡园酒庄坐落在距山西省太原市以南40公里的太谷县，那里具有典型的大陆性气候：四季分明、干旱、雨水少且日照强烈、昼夜温差大、向阳坡地，这样的气候相比多雨的东部更适合酿造葡萄酒，干旱、病虫害少，就不需要喷那么多农药；光照强、温差大利于糖分的积累；黄土地貌间于丘陵和平原之间，土层厚度10米以上，最厚达800米；土壤为褐土，pH值7.5左右，中性，含丰富的钾、钙等矿物质，孔隙度好、透气性佳，肥力低，是种植酿酒葡萄的理想上壤。

但好的自然条件仅是前提，看看他们是如何种葡萄和酿酒的。

（2）珍藏自然

怡园酒庄是在世界著名的法国葡萄酒学者Denis Boubals教授的协助下，由香港商人陈进强先生和法国葡萄学者詹威尔联合创办的。“怡园酒庄从一开始就走出了一条完全法国化之路。”这里所说的法国化，指的就是尊重传统、尊重自然的精神了。

酒庄初建时，怡园进口了十万株法国葡萄苗，经山西果树研究所栽培和育苗，交给当地农户种植，150公顷葡萄园分种了11个葡萄品种。经过数年试验，筛选出最好的68.5公顷葡萄园保留下来，并持续发展表现良好的葡萄品种。

自1997年下苗，经过三年的护苗、育苗，在2001年才收成酿酒。踉国内很多酒企的“神速”形成鲜明对比。

一年四季，葡萄园中的大量工作都是人工完成。为了保证原材料的质量，3 000多亩葡萄园，每亩产量严格控制在350~400公斤，每株葡萄挂果6~8串。严格控制产量与中国传统思维确实大不一样，有的种植户觉得很舍不得将未成熟的葡萄摘下，便会悄悄地留下，影响了葡萄的质量，怡园考虑到这一点，他们采取了一系列的措施：实行保护价、对葡萄打分，对高分的种植户给予奖励等人性化的管理方式鼓励种植户更安心地去种植优质的葡萄。与国内许多品牌的葡萄酒原料亩产1 000公斤左右相比，可见其诚心。

其次在采收葡萄的时候，由酿酒师检测葡萄的含糖量，根据含糖比重不同分开酿造；采用来自法国、美国和匈牙利最好的橡木桶，桶上都有标签："木桶贮酒原始记录"，坚持使用两年更换；聘请法国酿酒师进行酿制工艺的试验和管理；不能不说的是怡园所有葡萄酒均采用如该瓶上酒标所说的年份葡萄酿造——即使"国家没有年份的相关规定"，决无夸大作假。

酒庄聘请了经营澳大利亚葡萄酒业25年的肯特·莫其森先生为首席酿酒师，他自己在澳洲的Portree葡萄园曾赢得2002年维多利亚省最佳葡萄园的荣誉，并在其后数年屡获奖项；又请来权威的香港饮食作者刘志新为首席顾问，为怡园谏言。

（3）第三方考验认证和宣传

中国赛事就没什么好提的了，怡园有3支酒在2007年和2008年里英国Decanter"品醇客"大赛中获奖，"怡园珍藏"系列的"珍藏梅鹿辄"亦受到世界级葡萄酒专家杰西斯·罗宾逊女士（Jancis Robinson）的赞赏。

最具意义的并不是获得大赛，而与半岛酒店有关。2003年，香港半岛酒店之前的来自法国波尔多的"店酒"合同期满，各大酒商竞相拿出自己最上乘的葡萄酒请求试酒。山西怡园也在其中。一试之下，山西怡园竟脱颖而出，成为大名鼎鼎超豪华半岛酒店的店酒。此后，"香格里拉，凯宾斯基，香港、北京、上海的星级酒店都接纳了山西怡园"。陈进强介绍，在香港、德国、新加坡东南亚地区，山西怡园一炮而红，许多星级酒店、高档会所都接纳了山西怡园。

（4）怡园总结

或许你看过某些大牌酒庄，处处显出"不凡"气象。葡萄种植、酿酒、旅游度假三项并举是他们的常见规划。不出意料，它们都会有一座建筑宏大、欧式风格的高级会所，向周边城市的游客提供参观酿酒、休闲、餐饮、住宿一揽子服务。比如某庄园投资5亿元，是一座能打高尔夫的酒庄，又比如去年落成的某酒庄城堡，绝对称得上是国内最具法国风格的酒庄建筑。从北京向河北沙城、昌黎、山东蓬莱一路延伸，已俨然形成了一条酒庄旅游带。

而去怡园酒庄，你真会暗自揣度，这也太不起眼了吧？灰色小楼，但一般不接待访客入住。酒庄小而朴素，四周疏疏朗朗地种着葡萄。就是这么不起眼的酒庄，陈列室中却能看到怡园为香港半岛酒店

特供的“House Wine"，贴着半岛的酒标，却是在中国老外被问到最喜欢的中国葡萄酒时常吐出的名字。

当然，怡园仍有非常漫长的路要走，让我们拭目以待。高端葡萄酒从来不可能一蹴而就。大自然数亿年的历史演变成如今这个模样，怎能用十多年就能摸透它、呈现它？法国名酒庄可是历经百年时光见证的。

不要再说高端酒卖的是文化、卖的是品位了。所谓的“法国精神”不是撒撒钞票盖法国城堡就能得到的，其真正价值是追求完美的态度。而追求完美葡萄酒，就意味着尊重、热爱自然，漫长岁月的磨砺、积淀和一代一代的传承，以求以最熨帖的方式珍藏当时当地的自然精华，为自然发声。

2.紫轩酒业

相比怡园而言，紫轩酒业成立得较晚，目前知名度仍不及前者。多亏上海世博，紫轩有机酒似乎渐渐踏上轨道。

（1）自然基础

其实一听到甘肃，就知道紫轩酒业的自然基础绝对不容小觑。本文多次提及的葡萄酒大师杰西丝·罗宾逊女士在分析世界适合酿酒产区的时候就把我国西北新疆、甘肃一带包括进去。而紫轩酒业公司的葡萄种植基地正位于祁连山北麓的戈壁滩。终年气候干燥，少于100mm的年降雨量和多于2 500mm的年蒸发量使产区葡萄免受病虫害，再配合上充足曰照、大幅昼夜温差和合适有效积温，也意味着适宜的葡萄含糖量和含酸量。钾、钙含量极高的沙砾土壤，与波尔多地区极其相似，是酿酒葡萄的理想沃土。更可贵的是，从前一片荒芜的戈壁滩使土壤同其他历史悠久农耕区相比少了污染；水源来自祁连山冰川，可算再天然不过的矿泉水。

（2）珍藏自然

想来现在大家对“有机”这个词已不再陌生，而“有机”这个词用本文的语言来说，正是“珍藏自然”。到目前为止，通过中国国家有机葡萄酒认证的有威龙、乡都葡萄酒。但获得IFOAM（国际有机农业运动

联盟，是世界上最大、最有影响的国际有机农业组织）国际有机葡萄酒认证的在中国只有紫轩一家。

得到这个认证就意味着不仅酿酒葡萄的种植，甚至是酿酒、装瓶过程也严格按照有机产品的标准。

比如种植酿酒葡萄过程中完全按照天然的耕作方法种植，不使用化学肥料、杀虫剂及灭草剂。虽然由于种植园位于干旱气候区，使病虫害防治难度大大下降，但要防治实属不易，经过五年的实践才做到了不喷酒化学农药完全可以控制病虫害发生和传播；同时为了避免使用化学肥料，又能保持葡萄养料供给，公司同时发展畜牧养殖业，建成了年产15万头猪的养猪场、1万头牛的养牛场，为葡萄种植提供了充足的有机肥。

国际上有两种有机葡萄酒，一种是采用有机葡萄和普通葡萄酒酿造方式制成的酒，另一种就如紫轩有机酒的双认证，不仅原料有机，酿造过程也有机。比如只用天然酵母、不加化学稳定剂，最显著的一个特点是对亚硫酸盐的控制。

为了防止葡萄酒氧化，在酿制过程中会添加硫化物，硫化物经化学反应转变成S02。很多人喝酒会有脸红、头痛的症状，很多时候就是过多的硫化添加物造成的。百分百的有机酒是不添加任何亚硫酸盐，但是大多数酒庄、酒企还是会添加少量S02，国际有机标准是成品葡萄酒的总S02含量低于100毫克/升，欧洲标准是低于80毫克/升，而紫轩有机酒现在已经可以控制在65毫克/升的水平以下，算是做得相当不错。

还有一点值得一说，如前面提及，紫轩葡萄园灌溉水源来自于祁连山雪融水。他们还同时配备了以色列滴灌设备。众所皆知，以色列的绿洲灌溉技术一向位于世界前列。这有什么好处呢？良好的滴灌设备为有机酿酒葡萄的“按需定量供水”提供了可靠保证。而在东部很多酿酒葡萄老产区所处的无灌溉区（自然降雨量较大的地区）和大水漫灌区根本做不到这一点，过多的水分对酿酒葡萄来说是个很大问题，容易导致糖分不足等问题，严重影响酒的酿制和成品酒的口感。

其实得到了国际标准的有机认证，就足以说明珍藏自然的诚意和水平了。

（3）吸引人

其实早在2007年紫轩酒就已经获得了较权威的认可，“紫轩陈酿赤霞珠干红葡萄酒”在“法国波尔多.中国国际葡萄酒与烈酒评酒会”上夺得大会唯一的特别金奖，“紫轩冰白葡萄酒”、“梅尔诺干红葡萄酒”分别获得金奖、银奖；而于2008年，“紫轩A级赤霞珠干红葡萄酒”、“利口酒”夺得了2008年亚洲葡萄酒质量大赛金奖。2009年紫轩酒业又成为迄今为止中国第一家通过国际有机产品认证的葡萄酒企业。但似乎直到2010年上海世博成为联合国馆唯一指定专用葡萄酒后才算拥有较大知名度，让自家有机好酒的酒香传出了巷子。

（4）紫轩总结

走进今年上海世博，紫轩酒业算是上了另一个台阶。与年长几岁的怡园酒庄一样，紫轩酒业仍有非常大的进步空间和考验需要面对。

比如有机概念的应用。当我们提及欧洲好酒的时候，造酒者本身和消费者都不会刻意提及“有机”，因为双方均心知肚明只有尊重自然与传统，才有可能成就好酒；“有机”概念当下固然火热，推崇有机产品的消费者会为紫轩有机酒所吸引，但由于中国市场对“有机”概念似乎有点过度炒作，有相当部分消费者要不对有机概念一知半解，甚至有误区，要不就产生审美疲劳。这对紫轩酒业来说可能不利。

与此同时“有机”只是必要条件而不是充分条件，寻找到最能诠释当地自然的葡萄品种和酿酒方式才够完全。但似乎怡园和紫轩酒业都走完全外国化的路途，包括引进外国葡萄品种和采用同样酿酒方式。他们固然酿出了超出中国平均水平的好酒，但是否最终能造出属于中国的顶级好酒，笔者认为还是应当寻找到能“珍藏中国自然”的造酒道路。

再者，笔者对紫轩酒业的央视广告实在难言喜欢。大部分消费者和几乎所有懂酒之人喝酒不是为了健康，而是为着品味自然风味。“你的健康，我的奉献”传达的仍是有机健康概念，不甚妥当——“有机”对葡萄酒而言，好是好在保留了自然风味，而不是起强身健体之效。以紫轩的价格和秉持的造酒理念来说，应当是希望走中高端路线。而在中高端酒“珍藏自然吸引人”行业本质的“吸引人”部分，我们从外国和怡园的例子可以看出，最有效的手段是造出得权威认可的好酒，然后从懂酒之人的酒杯走出开去。电视广告对中高端酒来说并不是“吸引人”的理想方式。

总而言之，不论是怡园还是紫轩，还是中国其他中高端酒企，没有例外，要成就顶级好酒必须珍藏自然吸引人，而珍藏自然是最关键的一步。而这一步若没有造酒人勤勤恳恳、老老实实、经年累月不松懈地追求卓越就没有达到的可能。我希望怡园和紫轩能够在这个基础上更进一步的精益求精，千万不要像很多中国所谓的名牌一样，稍有点成就，马上开始走快捷方式，偷工减料，自毁长城。这两个品牌能否走得长远，我们拭目以待。当然据我所知，目前在新疆等地还有几个类似于怡园和紫轩的小酒庄也开始慢慢出头了，我希望这些酒庄能够努力发挥珍藏自然吸引人的理念，将中国的葡萄酒提上一个新的层级。

（5）茶VS葡萄酒

从葡萄酒行业本质的研究中我们可以看到，旧世界高端酒一直以来恪守的酿酒卖酒哲学因为恰好符合了珍藏自然吸引人的行业本质，名酒庄、名产区令无数爱酒人一心向往甚而一掷千金；旧世界中低端酒同守保持自然风味的“贵族思想”，与普罗大众远隔千里，岌岌可危；而相反的，新世界酒以“美国式的民主精神”主动根据大众需求改造不尽如人意的自然，造出讨喜的“棒棒糖酒”，让无条件讲究或者不一定想讲究的饮酒人品尝到符合心意的葡萄酒，可谓“后浪推前浪”的典范。

虽然说到好酒大部分人还是会想到旧世界，旧世界高端酒市场仍有价亦有市，但在庞大的中低端市场中新世界一面倒已是不争的事实：每年，欧盟为了把过剩的廉价葡萄酒蒸馏成工业酒精，要支付8亿欧元的补贴；欧盟针对葡萄酒行业的危机也开始计划改革，“大胆”的改革方案中包括适当放宽葡萄酒酿造强制标准以及放宽针对葡萄酒标签的限制，允许混合欧盟不同国家生产的同种葡萄来酿酒等等。

这确实让我们想起中国茶叶现状与文首关于那则报纸文章的争论。在中国，说到好茶自然是“安溪铁观音”、“西湖龙井”、“黄山毛尖”等等，好茶不来中国找还能去哪？我们可是茶之王国！说到中低端茶，嗯，爱茶人们先别急着鄙视立顿，复杂的茶市场确实让相当部分老百姓摸不着头脑。你问问身边的年轻人有谁喝茶？立顿产品倒是个个知道。为什么我们会产生如此联想呢？因为茶叶与葡萄酒太相似

了，不论其性质还是对于人的意义（茶对中国人，葡萄酒对西方人）。

（6）性质相似

首先它们都属于农产品，并且非生存必需品。你喝它或为其风味、为健康，甚至附庸风雅也好，总之你不是为了填饱肚子活下去才喝茶或喝酒的。

其次环境对它们的影响之巨大是其他产品难以比拟的。龙井西湖的和非西湖的就有差别；福建正山小种就只在那方圆50公里之内（东至麻栗，西至挂墩，南至皮坑、古王坑，北至桐木关），一出那地儿就被叫做“外山”以示区别；相似环境，土壤、气候、制作方式只要有一丁点儿小小差别，成品天差地别，实在是“毫厘千里”的最佳写照。

想到葡萄酒了吗？波尔多产区、勃艮第产区下都有无数细分产区，两个隔壁小村庄生产出的，甚至是两个隔壁酒庄生产出的酒就可以完全不同，真正的过了这个村就没那个店。

综上，人们饮用茶和酒是享受其风味，而其风味又大大取决于产地的自然环境和与之适应的加工方式。因此人饮用茶和酒，自然可看做品味自然的过程，本质上是一样的需求。

（7）意义相似

茶和酒之于人的意义就更有意思了。有人一听到把茶和酒放在一起说，第一个反应就是：这两个东西太不同了吧？事实上相反。

中国说茶为国饮实在贴切不过。即使现在上餐馆很多人都叫可乐、雪碧之类的饮料，但是餐厅总少不了一壶茶放在那儿，典型如粤菜，就还保持着吃饭配茶的传统；在国外，葡萄酒的角色一模一样，以葡萄酒配餐在那儿是自然而然的事情，不要想当然把中国特别场合或是附庸风雅才喝酒配餐的习惯套到他们头上。

在中国，客人来访，奉茶以待；外国电影中常看到，客人拜访，自然而然地一句：“来点酒？”中国许多地方仍是茶馆遍地，打打麻将、下下棋、聊聊天，都可以在茶馆完成；这不就和国外的酒吧一样吗？国外酒吧可不是有钱人炫耀或是“不良青年”混迹的地方，就是一个再平常不过的社交场合，和中国茶馆的作用是非常接近的。还有很

多事例就不——列举。但我想用一个例子来总结上文所说的茶和酒的性质和对于人的意义。

外国人听到中国人往红酒里加雪碧、加绿茶，惊呆了："为什么在那么天然美味的东西里加人工的垃圾？"

中国人看到外国人怎么喝红茶的，也惊呆了："有这么喝茶的吗？又是糖又是牛奶，这还叫茶吗？"

第四节 中低端茶

文首的文章“七万中国茶企敌不过一家立顿”分析确实过于片面，节选的资料和事实也具有一定误导性。比如，立顿在中国确实在袋装茶市场所向披靡，但中国国内消费之茶叶，97%以上为散装茶叶，只有3%为袋泡茶；比如中国茶叶在国际市场影响小，很大一部分原因在于外国人以饮红茶为主；立顿虽然在全球产值达230亿，是中国全茶业的2/3，但是在中国销售量“只有”5亿，占中国全茶业的2%不到，算不上成功。

但是，这些事实并不代表立顿不是成功的企业，不代表立顿在中国不成功，更不代表立顿经营茶叶的方式对于中国茶产业没有借鉴意义。

立顿在中国目前只经营袋装茶，且其主打产品是红茶，两个都不是中国人的心头好，却已经能做到每年5亿，比中国老品牌中茶、吴裕泰、张一元等都高，这不能算成功？网上反对者老叫嚷身边没有一个人喝立顿，但实际上立顿在中国的知名度毋庸置疑，远远超过中国自有茶叶品牌；老炫耀名茶，西湖龙井、安溪铁观音、黄山毛峰……可是喝得起名茶的有多少？真正的名茶好茶能有多少？中国产的难道全是顶尖名茶好茶？年轻人越来越少人喝茶已经是不争的事实，可是选购立顿产品的年轻人和城市人相当可观，而立顿的定位也确实是18~35岁的城市人口；愿意喝茶、爱喝茶的那些人老去之后中国茶叶怎么办？

那些充满爱国热情的评论看起来十分熟悉，像旧世界中低端葡萄酒农们对新世界“工业酒”的嘟嘟囔囔。现在我们仍可以对立顿这样的品牌和“外来和尚”嗤之以鼻，可谁能保证不会在将来的某天，立顿不仅像现在这样成功地将中国人从前不屑喝的“工业红茶”卖出去了，还将铁观音（已经开始）、龙井茶、碧螺春等等卖得风生水起，在老去的中国老爱茶人的惊异和痛心眼神中虏获新一代的中国消费者？

而其凭借的是和新世界中低端酒一样的精神——用改造、完善自然迁就人的方式来拉近人与自然的距离，使大众能品尝到最符合自己心意的自然风味。

一、立顿茶史——奢侈品平民化的典范

如今我们全世界的平民大众都可以轻轻松松地在市面上选购各种各样的茶，即使预算不多，选择也绝对不少。可你不知道在一百多年前的英国，茶那可是上流社会才可享用的奢侈品。

1610年左右，荷兰人第一次将茶叶带到了西方人面前。到1657年时，茶叶第一次在伦敦公开售卖时，公众对于茶叶的宠爱一发不可收拾，以至于政府被迫对茶叶征收关税。但茶叶在很长一段时间是贵族的奢侈享受，价格昂贵而旦神秘十足，在药店、五金行和咖啡屋才买得到，从伦敦英国王后的侍卫偷盗红茶不成而被处死的“红茶案”中可见一斑。

而汤姆斯·立顿，立顿品牌的创造者，却成功地将如此“不可亵玩”的红茶普及到中下层。怎么做的呢？还是改造自然迁就人。

1.降低价格

伦敦的茶叶批发商多次向经营食品店的汤姆斯提出由他们进货，但汤姆斯为了获得最好的价格，亲自坐船去了斯里兰卡，在那里与斯里兰卡茶庄园主达成协议，为立顿公司供茶。同时，也在斯里兰卡最好的茶区康提买下了几座斯里兰卡茶园，少了中间商的层层盘剥，再结合成熟的拼配工艺，立顿才有可能大幅将茶叶价格降低。在汤姆斯以前，每一磅茶在英国，最低价要卖三先令以上，立顿茶的价格呢？他们用了这样一句口号：“质量最优的斯里兰卡茶，一磅只要一先令六分”，价格降低了至少一半！

2.改良包装

从前茶叶全都是秤重量出卖，但汤姆斯贴心地将茶分1/4磅、1/2磅、1磅等不同重量包装后进行售卖。这些手法如今看来实在太平凡无奇，但在那个时代却是不同凡响。如此，不仅方便卫生，又更好地保存茶叶风味，还可在包装袋上载明茶叶质量。从前只能看着一堆堆似乎没有太大差别的茶，并从中秤出一些，购买嫌麻烦旦怀疑的英国人，看到如此焕然一新的茶叶，旦价格完全可以负担，能不蜂拥而至吗？

3.产品开发

立顿在北美的征战就更显“迁就”的意味了。在1904年圣路易斯的世界博览会上，因为天气炎热，冰茶受到了极大的欢迎。博览会后，冰茶变得十分普及。精明的立顿公司立刻推出了适应于餐饮业冰茶制作的袋泡茶和速溶茶。

汤姆斯在1931年去世，但立顿公司继承了他的营销哲学。在20世纪50年代，当茶的市场停止增长之后，立顿公司没有就此停步，而是立即根据人们的需求开发了多种新型茶饮料。比如，根据美国人喜欢喝冰茶的习惯，公司开发出一种名叫“冷冲”的红茶。这种茶用冰水就能冲泡，而旦不会丧失颜色和口味，还省去了冰镇的繁琐，在美国卖得火热。

二、立顿在中国——外来的和尚会念经

颇有些懂茶的中国人，对立顿总是不屑的：“那种茶末末还叫茶吗？”

在网上看过这样一个故事：同行一伙人到了酒店，有人说想喝茶.。一人拿起立顿茶包，却见同行的那个福建人慢悠悠地从包里拿出茶具茶叶，瞥了立顿茶包一眼，幽幽地说：“我从来不喝立顿。”跟帖的网友们大呼痛快，这事乍看起来是很令人得意、自豪、解气，特别是在看了“中国七万茶厂不敌立顿一家”这样的新闻之后。

可为什么他们不跳出那个“中国茶真牛”的气氛想想，到底有多少人愿意到哪都带着茶壶茶杯茶勺？喝茶很开心，清洗茶具也总是一样开心吗？所有中国茶叶全都那么好吗？和立顿同样价格，你能买到什么质量的茶？没有开水怎么办？

并不是所有人一直都有足够的闲工夫、耐心、精力、金钱好好喝中国式的“慢”茶的。这不是“崇洋媚外”，只是现实考虑、个人需要而已。而立顿正是照顾到了这些“喝不起”慢茶、好茶的人。

1.性价比高

立顿的经典黄牌红茶、绿茶、铁观音等等价格均在35元/200克（100小包）左右，计算下来一斤价格在90元以内；草本茶（加了茶之外的调料的）价格在13.5元/32克（20小包），约200元/斤。即使在中国都属低端价格，十分亲民。

你想想，同样的价格，到茶叶店能买到什么质量的茶？先不挑剔口味，茶是真的吗？安全吗？什么时候生产的？

这不是偏见，近年来国产茶叶屡屡被曝出安全和质量问题，实在令消费者望而却步。连健康和质量都无法保证，就更别提口味和方便了。2004年央视新闻频道《每周质量报告》曝光，安徽郎溪县茶厂违规使用高毒高残留农药，并且给茶叶喷米糊以增加重量。2006年，据广东惠州农产质量量安全监督检测中心调查显示，惠州市场上销售的茶叶农药超标率达60%。三天两头这个某某茶叶甲胺磷超标、那个某某茶叶铅超标，就连天福茗茶这样的所谓“名牌茶企”都落马，那更平价的茶叶能让人安心吗？又何况现在算是有品牌的茶叶，无一不把店面、茶叶包装拼命往上拉，价格也跟着水涨船高，兜里没有几百块钱还真没底气进豪华店面。

没品牌的令人担心，有品牌的令人寒心。不就喝个茶吗？就求令人安心地品尝个简简单单的自然风味，这个要求很难吗？

2.包装设计

立顿的包装设计实在是行业本质的绝佳体现。

首先最明显的是，各种包装似乎都以方便贴心为最高准则设计，喝茶者的需求被照顾得服服帖帖的。

立顿茶基本上都以茶包形式（袋装茶）出现。虽说茶包并不是立顿发明的，但立顿无疑将之充分利用并发扬光大。想想看，对没有时间摆架势好好喝“慢茶”的人，小包装茶（一泡一包，独立包装。现在已经有很多中国品牌茶企都这么做）是不错，但还是有问题：喝茶会有茶叶粘在嘴上，不管怎么吐掉，都不甚雅观，也烦人；喝完之后清茶叶洗杯子，茶渣茶叶粘杯底还是烦人。相比之下，喝前把茶包丢进去，不要了伸手一抛，实在省心。而且别小看这茶包，如何让茶在茶包里仍能在水中释放出味道并非简单的事情。一包普通的立顿茶包在开水杯里浸泡不到30秒即可饮用，其背后的制作工艺和流程并不简单。在

简单一小袋子的基础上，立顿还延伸开发出另外两种茶包：其中一种是“三角立体空间”，针对原片茶叶。从前用茶包包装的都局限于碎茶（加工时将茶叶片切碎成细小颗粒，内含成分能更快也更容易泡出，滋味较浓、强）。现在有了这个新包装，不难想象有相当部分认

为碎茶破坏茶味道因此只喝原叶茶的人大概也会心动了。另一种是“双包茶袋”，据说能让沸水更快更充分地渗入，浸透茶叶。

另一个就是茶叶的外盒包装。中国茶叶太“势力”，老以为喝茶人要的是尊贵的感觉，于是将茶店装饰得堂皇富丽，将茶叶包装得光鲜亮丽，以至出现“包装比茶叶贵”的可笑现象。立顿倒是一副平实心态，不管什么口味的茶饮料，包装总是简简单单的纸盒子，没有装金裹银，没有虚抬身价的矫饰，只是用明亮的黄色、绿色、蓝色描绘花花草草，爽朗清新的自然气息扑面而来。其创立之初在包装袋上画着锡兰当地采茶姑娘的姿态，并标明广告词，即“从茶园直接进入茶壶”（Direct from tea garden to the tea pot）。还能比这更直白的方式将人心与自然迅速拉近吗?

3.产品开发

前文提到，立顿为了实用主义、追求新产品的美国人，开发了以冰茶为首的各种新产品，它并没有厚此薄彼，对中国人也是一样的。针对有长久药材、花草茶养生历史的中国人，立顿推出了充满中国风的“草本系列”。

当代饮茶人归结起来，大致上有两个喝茶的目的：一为健康；二为口味。

先说口味。

现在市面上可选择的饮料实在太多，可乐、雪碧、各种果汁、奶饮料等等，我为什么要喝味道淡到令人乏味的茶呢？太多中国茶商只会不断鼓吹茶的风味多么悠远、自然，“香气浓郁，甘醇爽口”之龙井，“有天然馥郁的花香，滋味醇厚甘鲜，回甘悠久”之铁观音。但事实上，中低端茶是很难单凭自然就让消费者体验到这些美妙风味的，茶风味一向淡，何况是质素平平的茶？这跟旧世界中低端酒的尴尬处境不是很类似吗？拼命想向消费者灌输自然最好、风味绝佳，但没想想自己有没有那个本钱。人家想吃“棒棒糖”，你硬端出不咋地的白面包，这不是强人所难吗?

立顿比较有自知之明。它每年拿出0.7%销售额的资金（约1 500万美金）来调查消费者，包括饮茶流行趋势、饮茶习惯、对茶叶颜色、味道、包装形式的喜好等各种因素。所以你可以看到，他们卖各种“棒

棒糖”，两种冰茶、八种奶茶、六种花草茶等。他们也卖“白面包”，但是“提醒”你要记得“涂果酱”、“配饮料”——饮用小秘方：加糖、牛奶、柠檬片、蜂蜜。

其次是健康。

喝茶当然有益健康，这大概可以算是人们的共识或是生活中的一个小常识。但到底多有益健康呢？要喝多少呢？喝什么种类的茶呢？这些都是比较现实、却让卖茶人比较尴尬的问题。而立顿把这些问题，通过“强化”、“分类”，推出“草本系列”满足了这部分人群的需要。

草本系列中的产品，一般是以绿茶、红茶等基本茶类为底，加入其他材料，如花、草药等等。这样的茶在分类中一般都归入“再加工茶”或者“花茶”，这是中国茶商一般没有或者不想涉足的领地。为什么呢？从中国茶叶分类中可看出来，六大类为绿茶、红茶、乌龙茶、白茶、黄茶和黑茶，都是纯正的“茶”，没有花茶的地儿，大部分人一般不会将喝花茶等同于喝茶，但花茶又确确实实是一种卖茶方式，不然你以为立顿每年那么惊人的茶产量全部都用来制作“纯茶”吗？不，很大一部分是“搭人便车”或者是和其他东西“相互扶持”走到人们杯中的，比如草本系列中和柠檬、荷叶、薄荷、枸杞……在下午茶系列中的奶茶等等。

因此，所谓“强化”，就是通过花草茶强化茶“健康”这个元素。比如草本系列之“丽颜茶”，以绿茶红茶为底，加入了洛神花（玫瑰茄）、玫瑰花，强化美容之功效（在此作为底的茶的概念已经大大弱化，因为相比配料而言，功效不显著）；比如草本系列之“纤扬茶”以绿茶为底，加入荷叶、桑叶这种传统中药中就有减肥之效的配料，强化减肥的功效；还有“沁醒茶”中的薄荷和柠檬、“睛莹茶”中的枸杞和菊花等等。

这系列中产品无一不是用红茶、绿茶来作底（主体），茶的健康效果是较模糊和笼统的，将人们对健康的需求进行拓展、细分，通过增加不同配料进行功能“分类”已满足各种不同健康需求，也促进了效果的“强化”。

举个小例子。我们中也有喜欢喝茶的组员，也知道茶健康，同时不屑立顿茶这种大工业产品的口味和质量（“茶末末”），但竟有时也

会购买“草本系列”，为何？他在喝其他茶，如铁观音、龙井的时候为其风味、因其健康；但经过超市立顿货架的时候，会想起自己近视，或许喝喝“睛莹茶”有用；最近皮肤不好，或许喝些“丽颜茶”保养一下，这些都是纯茶没有满足到的具体需求，而“茶末末”立顿携上配料照顾到了。

最近立顿大力推“立雅茶”，全力攻占当今爱美、想减肥之人，“立雅茶”就可谓单刀直入，一点不含糊地直击主题。他们说法是这样的：“立顿立雅茶是一款具有减肥功能的绿茶茶包产品，它将优质绿茶叶和精选绿茶提取物有机组合，其功效成分儿茶素的含量是立顿绿茶茶包的2~2.5倍。同时，目前很多临床研究支持：儿茶素是通过增强脂肪的氧化和能量消耗从而达到抑制肥胖的作用，儿茶素尤其是可以减少内脏脂肪，有助于防止腹部肥胖。——强化减肥功效。

与此同时配料中含阿斯巴甜（含苯丙氨酸，一种人工甜味剂）、绿茶香精等，有人没注意，有人不在乎，有人为“阿斯巴甜”的坏名声辟谣。相信什么由各位自己决定。但我想指出的是，这实在是为迁就人改造自然的最佳例子：茶中的“儿茶素”是存在的，但立雅茶其茶素成分的含量是普通立顿绿茶茶包的2~2.5倍，这是为了人减肥的需要改造自然的一步；加了人工甜味素和香精，是为了照顾贪心人们在减肥时仍不想苦了自己的舌头的需求，这又是改造自然的一步。一步为“健康”，一步为“风味（口味）”，立雅茶、立顿确是改造自然迁就人之典范。

4.宣传手段

立顿可以说是浑身解数跟喝茶人、原本不喝茶人套近乎啊！

立顿比较少投放硬性媒体广告，但却抬头不见低头见：在电视电影中，明星们喝着它——今日火暴的《杜拉拉升职记》里九头身美女吴佩慈喝的就是立雅茶，主角徐静蕾更是立顿品牌的代言人；网络小说中小资们喝的还是它；校园中举办创意大赛（为立顿产品进行营销设计），大部分热情参赛者们都得了奖（奖品是立顿茶）；2008年的20万份免费下午茶礼盒活动，你在网上填好友信息和自己信息，立顿免费帮你将茶和小卡片送到朋友手上，有多少人因此知道了立顿？立

顿又得到了多少绝对一手真实的客户数据和他们心里对茶饮料的选择和期待?

三、中低端茶总结

有数据显示，80后近70%不喜欢喝茶，90后不爱喝茶者更是高达95%。但那大概不把立顿计算在内。有多少80后、90后没喝过立顿的茶饮料？没用过立顿茶包？不要不屑立顿的“茶末末”。联合利华（立顿所属集团）在2008年就购买了世界12%的红茶，而世界红茶产量占茶产量的70%以上。你是中国茶商的话，你不想要这个市场？不要瞎吹中国茶有多好，我们当然有世界顶级的好茶，但一说到中国茶就夸那确实是不合理的。中国年产茶百多万吨，全都是好茶？全都能内部消化？真的都是好的留国内，坏的出国门?

而旦中国中低端茶叶的安全、质素确实良莠不齐、令喝茶人担忧，价格也是迷雾重重，并不是每个人都有相熟茶店可以买到性价比比较高的茶。一个只有靠“人情”才能办成事的市场在现代确实太容易被规范、可靠的品牌商占领；与此同时，很多茶农们过得十分艰辛，为了提高产量多卖些钱喷过多农药、施过多化肥，砍去本地生的茶树转而栽种产量大的茶种，这些都造成茶叶质素的再度下降，收入不见显著增加，又必须再采取投机取巧办法提高收入，造成恶性循环；另一方面这样的行为也会使质素极低下的茶流入市面，损害中国茶的声誉、恶化消费者对中国茶质素的怀疑和降低其消费茶的欲望。

我们当然也有很多始终支持中国茶叶的人们，中低端茶中也有性价比很高的茶。但是不得不面对的现实是，喝慢茶的主要人群正在老去，将占据社会主流的就是那些不想喝或没时间、没心思喝中国“慢茶”的青年人。我们既然有那么多远胜于立顿的且价格可接受的茶，为什么不稍微改变自我提供给广大尚未懂得欣赏中国茶的人们呢?

这已经不再是中国中低端茶商死撑、维持本色也能优哉游哉的时代了。好在我们也看到许多中国茶商也正在改变，开始推出袋装茶、推出各种口味、稳定化质量和口味，进行宣传（但要找准方向，别老走“奢华”、“文化”风），但出招仍显混乱，大多是亦步亦趋和一窝蜂，就是因为没有找准方向。

要想在中国中低端茶市场成功，就必须放下架子，改造自然迁就人的各种需要，主动拉近自然与人的距离。

第二章 百丽女鞋——中国品牌的成功典范

[本章导读】

本文以“百丽”鞋业为主要研究对象，再比较中国女鞋零售业内两大竞争对手“达芙妮”及“星期六”的经营策略，深入分析了解女鞋行业的行业特质。

本文先研究女鞋零售业的本质，发现鞋子除了有保护脚踝之基本功能外，穿在女士脚上，更成为在人前大放异彩的重要产品，因此女鞋是与消费者的心理距离非常近的产品。女士对鞋子的关注和需求度非常高，除了要在款式设计和品牌上满足消费者的不同需求外，更重要的是要满足女性对鞋子喜新厌旧的情感诉求。

百丽女鞋正是抓住了消费者求美、求新、求变、求多的需要，以完全整合产业链的各个环节和多品牌并行的策略，从而把握女鞋行业的本质并处于行业领先位置。它集合了各种看似与经济学教科书背道而驰的策略，如提供极多款式、引进大量品牌、小批量生产及频密补货等，却取得了令人拍案叫绝的成绩。

反观百丽在行业内的劲敌，达芙妮和星期六却各自在经营策略以及产业链整合上有着不同的缺失。达芙妮虽然在低档市场凭借其独有的产品设计开辟了市场份额，但由于受到设计及生产费用成本高、产品覆盖不足等问题的限制阻碍了其进一步大规模发展。后起之秀的星期六虽然不断地模仿百丽的模式，但其先机已失，兼规模不足，使它的产业链整合困难度十分高，所以只有跟尾跑的份儿。

因此我们认为就目前而言，市场上暂时没有品牌能撼动百丽在行业中的领袖地位。

引言

目前，中国从事鞋业生产的企业有7200多家，2007年中国女鞋市场的消费总量为65亿双，市场消费总额达2352亿元，并且连续十年以不少于10%的速度迅速增长。中国更连续13年成为全世界最大的女鞋消费市场。

在中国庞大而迅速增长的女鞋市场中，前十强女鞋品牌的市场占有率仅为38.4%，约占全国总消费量的1/3。国内市场各品牌女鞋瓜分

天下，这看似与女鞋制造业的技术要求不高、设计的易模仿性、市场进入门坎低有直接关系。但是，当我们仔细探究发现，百丽鞋业在女鞋品牌销售额前十强竟然占了六席，而且营销成绩一枝独秀，毛利率高达六成半，“百丽模式”令人啧啧称奇，也引起了人们对其成功秘密的好奇。

带着上述问题，本文集中研究百丽如何成为行业领袖，如何整合产业链上的每个环节，从产品设计、原料采购、生产制造、仓储运输以及订单处理、销售及推广，使其满足女鞋漂亮多变的行业本质，从而在激烈的竞争中脱颖而出，远远超越其主要竞争对手达芙妮及星期六，主宰中国女鞋市场。

第五节 高端茶

说中低端市场的狼狈时总觉得憋得慌，干吗不说中国好茶呢？说起好茶，谁还能反对中国名茶的无上地位？

不过在此先说明，下文提及的中国高端茶、好茶可能跟茶道中人指的有些偏差。研究过程经常看到的一句话是“好茶用钱是买不到的”，“真正的好茶没办法流到市面上”。谈论茶叶产业，自然说的是可形成品牌、可进行商业运作的产品，所以某种程度上本文探讨的高端茶可能不一定是最最顶级的好茶。其实大多数想喝好茶的人也不会不现实到积极追求那6株大红袍母树制成的茶，或是野生百年茶树制成的几两茶，又或是想买都买不到的“茶王”。其实这个状况，即顶级好茶的日益稀少也是当下中国高端茶叶不合理运作的体现之一。

中国高端茶事实上有相当多显而易见的问题，并非像文首反对者宣称的那么风光。

一方面，在外国高端茶市场，日本緑茶总独占鳌头，声势、形象远远胜过中国茶；说到高端红茶，还是南亚支持者多，大吉岭红茶（印度）、阿萨姆红茶（印度）、锡兰高地红茶（斯里兰卡）。有人说是因为中国好茶都留在国内了。但是，中国茶企经营的好茶真的在国内供不应求到不想要出口吗？是不想还是不行呢？“好茶全留国内供不应求”这个说法正确与否实在值得商榷的。

另一方面，国内的高端茶市场绝对不能说令人满意。我们确实是不缺所谓的高端茶。遍地的茶楼、茶馆、茶店，茶叶简简单单就直破千元大关，近万甚至上万的茶叶都不在少数，它们真的都值那个价吗？疑惑还有很多，问题更是不少：

名茶颇多，但缺少名牌。前文说葡萄酒的时候提到，假如你想买好的、即较高端的法国葡萄酒时，很简单，不太懂酒也没关系，认准了名酒庄或者法定产区（AOC），就基本上不会错。但在中国，虽然问起有什么好茶的时候，就连一般人也可以随口吐出一堆：武夷山大红袍、西湖龙井、黄山毛尖、祁门红茶……我们确实有了名产区了，但尴尬的是认了那些产区完全不够，到底怎么才能买得到名副其实的中国高端茶？别说一般人了，就是专家、资深茶友也会吞吞吐吐。最

常见的、也最可靠的回答是："假如你有熟人的话，最好找熟人买茶。""熟人"真是一个很有中国特色的概念呢，无处不在，能力超凡。今年《三联生活周刊》12期封面故事，里面有一段活很写实："对于习惯喝功夫茶的老茶人来说，在大城市的茶叶市场上流通的茶叶，被他们冠之以'商品茶'不太好听的名字。他们自己寻找茶叶的方式五花八门：有的是靠某个有特殊来源的茶叶经销者；有的找产区的茶友交流互换；更多的是像逛古董市场一样，一定要找到符合自己心念的那泡好茶。"

看看，要买到好茶是多么不容易的事情啊！要不"找有特殊来源的茶叶经销者"，要不"找产区的茶友"。没有熟人又想真花钱买些好茶的话简直太难了！这就是没有名牌的窘境。其实法国也有一些小酒庄的酒神秘又难得，要关系人介绍才买得到，但毕竟只在少数。名酒庄、名产区的酒，只要有足够的预算就可得，从常人到专业人士都对其性价比深信不疑。这才是名牌的真正魅力。

高端茶市场混乱、坑蒙拐骗、缺乏信任。有多少人能勇敢地走进有品牌或无品牌茶叶店，相信惊人高价的茶叶确实值那个钱？仍有一部分人勇敢地到名茶产区花高价买当地名茶，但不管是当地资深茶友还是稍具常识的旅行者都知道，买到的那些"名茶"十之八九都是假的。而旦现在中国好茶太容易被炒作，前几年的普洱，到去年的金骏眉、银骏眉，严重打乱本来就已经混乱的市场。

这些问题是怎么产生的呢？一切都因为中国高端茶市场的运行规则和茶商的经营违反了茶业的本质——珍藏自然吸引人，拉近人与自然的距离。

好在中国还是有些可称为成功的高端茶品牌的，比如下文提及的竹叶青（别又跳出来说竹叶青根本不叫好茶了，这样苛刻标准之下中国根本就没几个人能喝到"真正好茶"）。

一、一方水土一方人

中国拥有悠久茶史、茶叶发源地（很有可能，学界尚无定论）、顶级茶叶出产地不是没有原因的。就像法国等旧世界国家和美国、澳大利亚等新世界国家的好酒产区，都是倚赖天成的自然条件，以此为基础培养最适合当地的酿酒葡萄，才能酿造出好酒。中国也一样。如

果说上帝给了法国最好的自然环境来种植葡萄以制佳酿，那上帝无疑也给了中国最好的自然环境来种茶树制好茶。

茶树生长对土壤条件、生态环境、降雨和温度等都有很高的要求。

从温度来看，茶树生长季节月平均气温在18摄氏度以上为宜，最适气温20~27摄氏度，生长适宜的年有效积温在4000摄氏度以上。因此从世界范围来看，茶树主要在北纬6~22度之间分布最集中，而中国国土在这个纬度范围内面积十分广大。

从降雨量和湿度来看，茶树适宜的降雨量在年平均1 000~2 000mm，生长季节的月降雨量在100mm以上，相对湿度一般以80%为佳。在世界同纬度热带、亚热带地区很多为荒漠或草原，温度条件符合了，水量却不足。幸运的是，我国就正因地形和海陆位置因素，受季风影响显著，因此我国的亚热带地区在高温季节降水丰沛，气候温暖湿润，茶树才得以生长。

此外，茶树还有耐阴的特性，喜弱光照射和漫射光（有树阴的遮蔽或云雾的散射）。也就是说，不仅要有热、有水，光还得恰恰好，这正是为什么有“高山产好茶”一说——因为高山集合了各种适宜的自然因素：多云雾，温差大，漫射光多，日照时间短，湿度大，芽叶持嫩性较强，有利于提高茶叶香气，有好的滋味和嫩度（但并不是山越高越好，而平地也有产好茶的。重点在于是否有综合适宜的自然环境）——我国山地、丘陵面积占国土面积的2/3！

茶树喜欢土质疏松、土层深厚、排水良好（地下水位要低）、呈酸性或微酸性反应的砾质、砂质土壤。知道我国的一个显著地质特点吗？古代红色风化壳分布范围很广。呈红色是因为缺乏碱金属和碱土金属而富含铁、铝氧化物，这样的土壤呈酸性。

这个问题比较复杂，但可以肯定的是，中国确实很多地方拥有适宜茶树生长的自然环境，而这正是做高端好茶的前提。以下以竹叶青、西湖龙井和安溪铁观音产区的自然环境为例说明。

竹叶青属绿茶类，产区位于“三峨之秀甲天下”的峨眉山，茶园主要位于峨眉山海拔800~1200米山中。气候方面，峨眉山以多雾著称，常年云雾缭绕，雨丝霏霏，存在着被世界气象气候学界称奇异的“华西雨屏”气候现象。同时，8.5亿年的地质生长史，再加上相宜的气候、

生物条件，因而土质疏松、土层深厚、天然肥沃。峨眉山为世界自然遗产，远离现代工业污染和辐射，拥有多达5000余种野生植物组成的庞大的植物基因库配置的生态链，物种丰富，构成完整复杂没有污染的峨眉生态圈。也因为有如此的自然，峨眉山产茶历史悠久，于唐代就有白芽茶被列为贡品。明代峨眉山白水寺（今万年寺，也就是竹叶青茶园所在〉种茶万株，采制入贡。唐代学者李善在其所著的《昭明文选注》中记载："峨山多药草，茶尤好，异于天下。"

又好比居中国名茶之冠的西湖龙井，龙井茶区分布在西湖湖畔的秀山峻岭之上。茶区里傍湖依山，气候温和，常年云雾缭绕，雨量充沛，加上土壤结构疏松、上质肥沃，因而茶树根深叶茂，常年莹绿。这西湖群山产茶巳有千百年的历史，在唐代时就享有盛名，但形成扁形的龙井茶，大约还是近百年的事。相传，乾隆皇帝巡视杭州时，曾在龙井茶区的天竺作诗一首，诗名为《观采茶作歌》。

又比如铁观音产地安溪县。戴云山支脉从漳平市延伸安溪境内，地表自西北向东南倾斜。县内多山，3000多平方公里，80%为山地，海拔千米以上的山峰有1000多座。温润的海风从东面吹来，给安溪带来了充沛的降雨。全县24个乡镇，大部分都属于内安溪山区。这里四季分明，昼夜温差大，季节性变化明显，具有相对低温、高湿、多雾的气候特征，为优质茶树的生长提供了优越的条件。更难得的是，安溪虽近海，却有崇山峻岭相阻隔，不受海风侵扰。在整个小气候区内，茶区终年云雾缭绕，空气清新，没有污染。香气好的铁观音多是生长在高海拔的内安溪山区，那里云雾多，曰光漫射，紫外线强。茶叶部积累较多芳香物质，茶叶叶质厚、柔软、嫩性强。独特的地理条件和气候环境，使安溪成为一个纷繁复杂、琳琅满目的茶树品种宝库。现在县内仍生长着许多野生茶树品种宝库。

祖国大好河山，名茶遍布大江南北，在此就不一一赘述了。毫无疑问我国确实有相当一部分地区拥有出产高端好茶的自然基础，但这仅仅是前提条件而已，让我们来看看中国茶人们做了些什么。

二、茶与葡萄酒的不同之处

首先必须承认要生产出可供商业化产量的好茶确实比葡萄酒要困难许多。

从原料生产（种葡萄和种茶）和加工制作（酿酒和炒茶）的角度来说，茶叶要控制的变量绝对不逊于葡萄酒，甚至可以说要求更高。比如采摘，几度的温差就直接关乎茶芽是否可用，再加上高端茶一般都是高山茶，山里阴晴多变相当恼人；采摘芽茶一定要手工，还不能用指甲掐，因为根部会变黑，当然更不能撕扯。采摘之后时间也很紧迫，因为鲜叶放不得，哪怕只是半天时间，堆放在一起水分出不来就会闷烂，必须摊开平晾，然后在几个小时内迅速“炒掉”。而且不是人人都做得，葡萄酒有一两个好的酿酒师、调酒师，就能带领一批人完成大批酒的加工；但是好茶的制作就不是这样，像茶农所说“茶是个活物，在炒制过程中需要人不断观察”。因此相对批量地生产高端茶是件极端困难的事情。

其次茶产业与葡萄酒产业有一个非常大的不同。

前文提到，高端葡萄酒由酒庄负责整个生产过程，从种葡萄到酿酒到装瓶，因此消费者知道自己喝的是谁生产的酒。然而中国茶不是，虽然几乎所有的品牌茶企都说自己是“一条龙”企业，从头负责到尾。但事实上大多数情况下他们都是从茶农处收购毛茶、（有时候进行后期微加工）、挑选、包装然后销售。与此同时，大部分优质茶园、茶田是由分散的茶农拥有的，大部分茶叶的种植、采摘和后期加工（基本上已是成品茶）是由他们负责的。可是我们在市面上买的大部分“商品茶”，挂的可都是品牌茶企的名号，虽然做茶的并不是他们。也就是说，中国的大部分品牌茶企，相当于葡萄酒产业的酒商，即中间商而非生产者。这就拉远了消费者与自然的距离，更使质量的控制不确定因素增加，更使茶农处于相对不利的地位，较大部分利润被品牌茶企占去。

这也是为什么更多的爱茶人会选择在相熟茶店、茶楼买茶，他们寻找的是一个最可信赖的中间商来替他们选择好茶。相比较而言，会比选择略去茶农面目取而代之的品牌茶企更贴近真正的自然、真正的好茶。

那为什么中国茶厂不收购茶园、雇用茶农进行生产呢？这样质量不也容易控制吗？不是能降低成本吗？恰恰相反，品牌茶厂们正是为了省钱。“中国的农民，劳动力成本是不计算的，所以农民收入很低。如果企业把原料全都揽归自己做，就要付出土地、人力劳动这些越来

越高昂的成本。以前的体系里，还能看到劳改、国营、农垦性质的茶厂，现在都死掉了，是因为负担不了成本。”茶业中人如是说。

要想一下子改变这样产业体系是不可能的事情，中国茶厂、茶商确实要好好费一番脑筋想想如何追求卓越、珍藏自然了，如果他们确实愿意自觉追求卓越而不是想利用中国茶业的这个特点大发一笔的话。

三、中国式的自我追求卓越与珍藏自然

前文提到，很少有中国茶企包揽下生产茶叶的重大任务，大部分都是从茶农处收购，最多进行最末尾的微加工和包装。“遥控”质量和进行挑选就是他们的第一个难题。

被我们选为成功典范的竹叶青公司有个看似完美“论道十二法则”，阐述的便是他们“生产”茶叶“论道”恪守的12条规则。（竹叶青“论道”为竹叶青三个品级中的最高品级，也是在摩纳哥奢侈品展上展出的品级。）我们原本以为竹叶青是中国茶企中唯一做到承担生产环节的，不过经过调查之后发现，“论道十二法则”确实是进行“艺术化”后的结果，他们跟其他中国茶企并没有太大不同，都是拥有一（小）块自有茶园，然后跟茶农合作，这就是现在中国农产品行业通行的“公司加基地加农户”模式。但与其他茶企不同的是，他们开发出自己的一条路——“产品质量保证模式”。

听起来很普通对不？好像所有中国企业都有这么一套所谓的XX质量XX模式对不？只是个名称而已，怎么做才是重点。以下举几个例子说明这个模式如何说明竹叶青来“遥控”质量和进行挑选分级的。

除了自己拥有的茶园，竹叶青还与其他茶农签有协议，那些茶园就是协议基地。茶园被编号进行数据管理。只有踏实生产的茶农才能获得长期合同。与竹叶青签合同有什么好处呢？竹叶青每年必须收购协议基地的茶，“你得固定买他们的茶，不然人家凭什么听你的呢？”不仅收购量稳定，而且因为公司“不担心销售，所以也不压价，茶农也不担心”，价格有保障。

除非质量太差，有问题保险公司会赔，茶农生产出来竹叶青一定会买，因此茶农完全不用担心销路问题。而这可太重要了，茶叶这东西一天一个价，放不起，过了清明就是白菜价。再者茶叶本身不赶紧精加工就会变质，没法做高端绿茶了。四川有太多小茶企，但它们出

不起高价格，量又少，卖给它们并不划算。在这个前提之下，竹叶青得以“遥控”收购的茶的质量。

生产通过“基地办”进行控制，专门负责几大茶区的生产指导。“生产栽培不是我们能控制的，但是肥料和防治病虫害就是我们管”。加工方面，竹叶青在茶产区中设置了20多个原料供应点和加工点（原料收购点）。这些加工点从茶农手里直接收购鲜叶。茶叶送抵，由什么人负责，采于何时何处都必须记录清楚。然后在加工点设的生产部和质检部会迅速给鲜叶做出评级（论道、静心和品位）。之后加工点根据要求在4小时内加工出来。加工标准倒是和“论道法则”中说的不差，国家标准是剩下7%~8%的水分，竹叶青是4%左右。

正由于如此相互信赖的关系、紧凑的生产过程、清晰的标准和标准的切实贯彻，竹叶青才得以“遥控”质量。

比如采茶时机，在“论道法则”中他们是这样阐述的：“掌握时机，学会做到迅速准确。……论道的采摘，早一步晚一步都有讲究。……精密算计雨季、考虑天气细微影响，用毫尺度量新芽冒尖的百分比……一旦时机成熟，便赶在早上九点到中午三点前采摘……”正如我们前文所述，这将现实状况艺术化、完美化了。可是采茶时机掌握绝对不容马虎。他们确实严格监视天气，并设置相应采茶、收茶期。比如2009年峨眉山茶叶从2月27日开采，在20天以内都算是上好芽茶，所以竹叶青在收购这些天里采摘制作的鲜叶时，允许茶农有一定口味不稳定性，在这段时间之后收购的茶叶，完全是另外一个价格了；又比如霜冻出现，公司就会通知受影响地区茶农在数天之内不准采摘（芽心会烂）；再比如气温突升，公司也立即相应决定停止低山茶的采摘。除了时间，竹叶青还不允许使用“催芽素”——一种能使茶树大量发芽的喷剂，“严令禁止”。茶农并不敢用，因为“催芽素上去能查出不一样，我们还要赔公司的损失”。

还比如控制茶树种。因为在上世纪六七十年代，中国各个产茶大省福建、浙江、四川等以产量作为最关键的农业标准，以扦插方式无性繁殖的茶种因此得到大面积种植，还延续着“良种”称谓。正因为如此，40年前在四川大面积栽种的良种是福建来的“福鼎系”、云南大叶种；到了近十年，在四川遍地开花的仍是福鼎大白和名山131等“良种”。可是“产量型选拔方式在高档绿茶中行不通，要芽型理想，滋味

浓而不苦，还得往回找”。四川农业大学茶学系教授李家光说。近四五年四川的高档绿茶做出来了，才又回归到老川茶茶种的潮流，各山区那些原本保留下来产量不高的老川茶种才又重现风光。而竹叶青绿茶中的最高档的“论道”，就用“有性系（相对无性繁殖）、种子繁殖的老川茶种”。

由此可见，竹叶青模式“追求卓越、珍藏自然”的核心有两点：一是在于茶农的紧密互利关系，“竹叶青和茶农的合作带有计划经济时代的某种情感因素，而非企业对农户的强制管控”，三联杂志记者评论道；二是标准化。标准化一方面利于保持稳定较高的产品质量，另一方面也使茶农心中有数、易于他们生产出达标的茶叶。

四、摆正制茶人的地位

其实要做到竹叶青这样紧密联系茶农并控制质量着实不易。毕竟拥有整个小品种茶“竹叶青”这一点对他们的成功作用实在不容忽视，而这对其他大部分茶企、茶农来说是不可能的事情，我们更加提倡中国高端茶叶走法国“酒庄”道路。

看到某老茶农如此抱怨实属意料之中：“做完茶后实在没有精力再进行品牌管理和营销了。”相反的，在调查法国酒的时候常常看到类似的叙述，“我们不管卖酒，只管把酒做好就是了”，因为卖酒的工作，包括宣传、销售，都已经交付给庞大的经验丰富的中间商群体。

这其实也是我们在此部分开头提及问题的体现之一，中国相当部分茶企其实角色仅相当于中间商，却同时也夺去了生产者的名号。这毫无疑问利于茶企多赚取利益，却不仅置重要茶生产者于不公平地位，剥夺了他们应得的收益，也拉远了消费者与自然（自然珍藏者，茶农、制茶师傅）的距离，使真正好茶难以冒出头来。我们建议，也更希望有优秀的茶企能脚踏实地地进行中间商的工作，为优秀的茶农、茶师傅服务，帮他们进行品牌管理和产品营销并且利益共享，免去其后顾之忧，得以一心一意做茶。

这对茶企来说一定没有通常手段所能占得的暴利，但是在优秀中间商茶企甘居幕后的同时，制茶人得到了应有的地位，消费者与自然的距离大大拉近，这对好茶的走出深山和卖得好价绝对有利无弊，茶企能获得的收益也不见得一定少于先前。更重要的是，这能在一定程度上鼓励人们重新重视种茶、制茶这个产业，不再因为收益太低难以

为继而去选用新型高产品种，造成老茶种的日益缺稀，也不再因为前景渺茫、地位低下而无人愿意从事此行业，造成好茶老在山中来不及采制，而市面上好茶稀少、“有钱买不到”。

中国历史上似乎从未有过尊重农业劳动者、手工艺者的时期，然而他们对我们从土地中获取自然礼赞却是如此的不可替代——我们可以没有把茶叶包装得豪华繁复、摆进装饰得美轮美奂专卖店的茶企，却不能没有这些看天顾茶、待茶如待人的自然传递者们。是时候该给他们应有的经济利益和地位了吧?

五、龙井茶之殇

看来名气大有时候也不一定是好事。中国名茶众多，龙井贵为名茶之首引得无数人一掷千金，每年春季人人争购，价格见涨不见跌，实在风光无限。可有不少茶人叹息好龙井越来越难找。

一方面是好茶叶的减少。葛颂德介绍说，2000年前，他所在的龙坞，茶园法定亩数是8000亩，为“正宗西湖龙井茶（即老茶树）”，占整个原产地老茶树总量的70%。

但是，“早产是个宝，迟产是棵草”，近年来为追求早上市以卖个好价钱，葛颂德亲眼看到龙坞的一些地方“相继挖掉了老茶树800多亩，种上了龙井43”。由于“开发出了效益，有点地方还相继种上了乌牛早、108、117等品种，共有将近1330亩。”而在西湖龙井产区的其他地方，“换种”的行动已经屡见不鲜。

但是据《陆羽茶经》记载，早在唐代时，西湖一带就开始种植龙井群体种。这样算来，老龙井至少已有1000多年的历史。自然选择才是硬道理。

“‘土茶’（老龙井）喝起来的感觉就是香醇，跟龙井43不是一个档次上的！”家住杭州市上城区的老杭州人施先生如是说。的确，摆在记者面前的两杯西湖龙井茶，轻轻一闻，就能辨别出哪个是“土茶”，哪个是龙井43。“真正懂得品茶，就晓得‘土茶’的价值，它的香气、味道，那是没得比。”记者走访时还发现，一些茶农家里还留着一些老茶树，但是就为了产茶留给自家喝了。

龙井43号之类的新品种不是因为质量更佳，而是因为发芽早、产量较大，能带来更高的收益而成了茶农新宠，代替了在这片土地上生长了上千年、为龙井赢得“名茶之首”名誉的“土著”老龙井。若这样下

去，龙井的风光到底还能持续多久，我们的后代还能不能喝到好龙井确实值得人担忧。

另一个原因是炒茶师傅的曰益稀少。

西湖区龙井茶产业协会会长商建农提供的材料中显示，获得高级证书的茶农基本年龄在40~60岁，40岁以下的基本拿到的是高级以下证书，在参与培训的炒茶工中，也几乎没有20岁左右的年轻人。2008年，首次认证有97名青工拿到了炒茶工的证书，到2009年，拿到证书的青工是68人，今年预期是40人。不难发现参与认证者呈逐年下降的趋势。这也就意味着多年炒茶技术的老师傅们，后继者寥寥无几，新生力量并未真正注入到这一传统行业中。

曾经被媒体爆出，西湖龙井茶制作技艺非物质文化遗产省级传承人樊生华要招学徒。这个新闻，让人们眼前一亮，技术活终于有了接班人。然而三年过后，再问樊生华，他摇摇头："招不到学徒啊，到现在为止只有2个人肯跟着我学。"

樊生华直言，他所在的村子，除了他能坚持用纯手工炒制外，其他家家户户都已用上了机器。他就像一个"老古董"，孤独地坚持着。

在国家一级评茶师沈红看来，手炒茶更具有一种独特的个性："手炒比之机炒，香味更浓郁、持久，口感也更甘醇。茶叶是活的，高级的师傅能根据不同的茶叶使用不同的手法和火候，这用心考虑的技术，统一的机器模式是无法做到的。更重要的是手工炒茶是保护和继承了西湖高档龙井茶的传统工艺。

这当然也不能完全怪罪于茶农，毕竟有谁不想赚多些钱呢？手工炒制和机器炒制的茶叶售卖价格相差不大，而机器炒制又更省时省事。同时还有中国传统观念的影响。因为事实上面向基层的农业技术人员，如炒茶师等，在毕业后是非常抢手，就业情况也很好（2009年教育部资料：大学生就业率68%；听者无不觉得不可思议，"被就业"一词出现）。但家长依然选择让孩子去读那些挤破头就业的热门行业，也不愿意把孩子送进来学茶。"读完书还要回去做农活，很多传统家长接受不了。"再者，炒茶实在不是一门轻松的活计。"三年青锅，五年辉锅"，需要时间积累。在一个崇尚"快钱"的年代，这样的职业显然不是一个好选择。

六、逝去的荣光

龙井茶并不是特例，其他中国名茶也面临着相同的窘境。专家和茶厂基本都追求产量，很少有专心保留老茶种和老工艺的，如龙井的改旧式柴锅为电饭锅、老龙井换龙井43，铁观音开始将“萎凋”工序转入空调房，如从拥有多种名丛到如今以肉桂、水仙占绝对多数的武夷岩茶区等等这样的改革或许在短时间内使产量增加、销售额上升，并且扩大了“名茶的影响力”，但从长远的眼光来看，却对中国优质茶叶造成了难以估计的损失，如声誉的破坏、物种的损失（名丛的衰落就是体现）。

并不是说要一味摒弃现代化的茶叶生产方式、在全茶业都要“回到过去”，那不现实也不尽正确，真那么做了大概会面临和旧世界酒一样的困境。

但是对于中高端好茶、中国名优茶产地来说，名酒庄们就是他们在葡萄酒业的同道中人。坚信“葡萄酒的风华是大自然所赋，酿酒师的角色只是选择最理想的方式，将葡萄装到瓶子里而已”、坚信“土地、气候、品种才是决定并体现葡萄酒风格和质量的精髓，是诠释葡萄酒及其文化的最高境界”的精神，是成就高端酒的关键所在。

真正的好茶是上天的赏赐，是制茶人尊敬、热爱大自然心意的体现，选择最能珍藏当地优越自然条件、体现当地风貌的种茶、制茶方式才是高端茶茶人应该走的唯一正确道路。

七、权威第三方的缺失

在法国有严苛惊人的AOC制度来保证名产区的酒庄、酒厂们恪守“自然预防酿造法”，不随意乱来坏了自然的意志；在葡萄酒世界里，还有无数专业评酒师用着比仪器还要精准的鼻子、舌头和吹毛求疵的精神来考验葡萄酒，使真正好的葡萄酒得到应有的赞誉和珍惜，然而中国茶业却少有这样的“看门者”。

中国一向不缺乏标准，但标准的究竟存在与否那还得看实行的状况。早自2000年开始，国家就开始实施“原产地保护制度”。经过十年的发展，通过国家质检总局原产地保护认定的产品已经达几百种，其中不少茶叶通过了原产地保护认证，但这个制度自法国漂洋过海而来却功力大减。

首先我国质检局对原产地保护制度这个概念究竟理解与否就是个问题，虽然他们于《原产地域产品保护规定》中，关于“原产地”也有

明确的定义："原产地域产品，是指利用产自特定地域的原材料，按照传统工艺在特定地域内生产的，质量、特色或者声誉在本质上取决于原产地域地理特征，并依照本规定经审核批准以原产地域进行命名的产品。"按照上述定义，原产地名称包括四方面的基本含义，其中有"它必须是当地的土特产品或经过特有的传统工艺生产出的产品。例如，吐鲁番葡萄干是当地历史上特有的自然选择的葡萄品种，加上当地特有的土壤、气候、温度、湿度和光照等地理环境条件，经过几千年流传的传统加工工艺而生产出来的"；亦有"在国内外市场上享有声誉，并具有一定的特色和质量"。可是按这样的规定，很多现象就颇令人摸不着头脑。

比如虽然为了保护西湖龙井，国家有关部门于2001年实施了原产地保护政策，杭州市政府根据西湖龙井的实际产生范围划定了168平方公里的保护区域。但随后在2002年，中国农业科学院茶叶研究所从龙井群体中选育出来的无性系国家级品种"龙井43号"却得到了国家有关部门的认可，在西湖龙井原产地保护区域也可任意种植，它既不是"自然选择"的土特产，在国内市场上没有"享有盛誉"，更没有任何数据显示"它具有一定特色和质量"。为什么得到栽种和青睐呢？发芽早、产量高、肥料的增产效果比其他品种要好。这不是显然完全违背了"原产地保护"的精神吗？

不仅如此，假如新品种"龙井43"等的草率受批可以说归咎于对原产地保护制度精髓的理解不够，那么以下这些例子足可见这个制度里子、面子都是一团糟。

1.20年后正宗龙井不再？

过去20多年，龙井茶园被大量征用，共被"蚕食"近2 000亩，导致茶叶产量锐减。2004年龙井茶的产量为3 000多担，较丰产时减少1 000多担。数据统计显示，1978年西湖龙井的种植总面积是4 598亩，1999年降至2 698亩。虽然后来经过数次开垦，龙井茶园面积虽然回升到4 920亩，但里面有很多是由于2003年重新划分西湖龙井茶，将其他一些本不属于西湖龙井的茶园划进来的。

尽管如此大兴土木还在继续，2005年4月份就有48户人家的房子要拆迁，征用的茶园面积达8 000平方米！把梅家坞等龙井茶盛产地当成旅游度假区，为了"建设旅游风景区的需要"、为了"城市化建设的重要

一步”，龙井也必须让步。领导们还强调，他们在征用种茶用地时，采用的是征一补一的方针，也就是说，哪儿缺了一块茶园，就在另外一块地方补上一块，有的甚至补的面积比失去的更多。按照他们观念，这不过是搬个新家而已，何足大惊小怪？真是这个理的话，“原产地保护制度”不是太可笑了吗？哪种不都一样，这儿给我盖旅游景点，在其他地方补两块给你！但是，恐怕“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”的道理如今不会改，法国的“terrior”理念对应的中国“水土”观，其背后的自然原理不是领导们的“想当然”可以改变的。

2.“自我山寨”

龙井茶受地理标志证明保护的地区，为下列三个品种和范围：西湖龙井产区、钱塘龙井产区和越州龙井产区。

可是有杭州市茶科所专家表示，富阳拔山的钱塘龙井，茶叶品种和西湖龙井一级产区是一样，而旦，从某种意义上说，那里的气候环境和西湖景区没有差别，甚至更好。因为它整个产区几乎是在无污染的状况下，而梅家坞等地的茶园，随着农家乐的火暴，却不免遭受汽车尾气等污染。但由于受到西湖龙井原产地保护的制约，很难超越西湖龙井，难以占领市场。

又有连龙井产区都进不去的丽水缙云，它属于浙南山区，是浙江欠发达地区，但环境优美，气候条件优越。缙云茶叶长在海拔600米以上的深山里，不用农药。这里最好的茶叶每斤价格也仅仅只有两三百元。缙云茶叶长在海拔600米以上深山里，近几年，当地政府很重视发展茶叶产业，请中国农科院茶叶研究所的教授级专家“贴身”指导，每年进行规模比较大的炒茶、品茶技术培训。但市场推广中，却因为龙井的原产地保护等制约，不免遭遇强大市场挤压。

于是占据优势地位的西湖龙井一级产区茶农们瞅准了此间机会，大量地购入这些“不得名分”的好茶们，大量炮制“山寨龙井”，以几百元收购转手便是2 000元、3 000元，利润达五倍。西湖龙井推出地理标志证明这一原产地保护政策，是为了保护茶叶质量更高，使品牌运作更规范，是为了“打假”。可现在不仅没保证受认证地区的质量，还压制了其他好产区的发展。

3.权威第三方认证总结

原产地保护制度本身毫无疑问是一个能保护好农产品的工具，假如制度的执行者确实了解这个制度赖以为继的精髓在哪的话。散漫自由时时罢工的法国人因对自然的伟大崇敬，锻造出高度标准化的原产地保护制度，并以维护民族荣誉的精神加以执行，这就是充满法制化精神的“原产地保护制度”。

制定制度之时就要秉着严谨精神充分认证，草率、“想当然”都是大忌。

不是因为某产区曾经出产过好茶，所以不将它归入“原产地保护制度”就觉得过意不

去或是令人生疑。我国在建国之后有过相当长一段时间的不理智，“亩产过万斤”的时代精神也很大地影响过中国的茶叶，包括对本土茶树的破坏、对高产量的“良种”的盲目推崇，甚至连茶都不种改种粮食。而茶树是一种富有个性的植物，可以说铲就铲，但是种回来却相当不易。

与此同时，一些原来名气不大的产区并不代表就不是优秀产区。好茶的名扬天下是需要机遇的，连始于1855年等级森严不轻易动摇的法国葡萄园庄分级都能在百多年后的1973年将木桐酒庄升级，可见金子被埋没不是没有可能，发掘金子并给予其应得的名分是十分重要的（当然要经过充分认证）。

因此在确认原产地的时候一定要审慎，否则就会出现龙井的状况，一方面使某些茶得到了不真实的光环，而另一些茶得不到应有的承认。

在制定了制度之后，就要坚决严格执行，严格执行包括两点：一点是规范体制内的“既得利益者”；二是坚决打击体制外的投机者。

就像法国葡萄酒一样，不是因为被囊括进“波尔多”、“勃艮第”或者“香槟省”就可高枕无忧了，保护你的前提是你拥有你需要保护的精华、你挣来值得受保护的资格：不乱打农药、不乱施化肥，不随意进行人工灌溉，控制亩产……做到了才是我们之中的一员，与我们共享名产区的荣光，做不到就请滚出这个圈子。所以进了西湖龙井这个圈子不是仅仅是发财史的开始，也伴随着责任。为了多赚钱草率挖去老茶树种植新品种、混入非西湖龙井产区的“山寨茶”投机倒把、将发展农家乐当作主业而“顺便做茶”种种行为都是不可接受的。

同时也不可姑息市场上的假冒伪劣产品。原产地制度产生、发展的原因是什么？就是因为假酒泛滥，影响了真正好产品的声誉，所以形成一个严密的制度来打击投机者。如今假茶、劣茶太肆无忌惮了，就是因为我们的原产地保护制度做的事情就是对消费者说：请你们好好认准原产地保护制度商标；假茶太多管不了，你们自个儿小心为妙。

八、好茶吸引人

旧世界酒面临的状况和中国茶确实颇有相似之处。旧世界酒在近几年的衰微很大一部分原因在于传统酒文化的式微，年轻人开始更多地喝可乐、啤酒和“棒棒糖”、新世界酒。立顿在中国年轻人中的流行和成功也是一样的道理。

相比之下中国茶麻烦比较多。欧洲年轻人即使不像从前那么对旧世界酒充满热爱和骄

傲，但当他们某天想品尝好酒的时候，总知道去哪里寻找；况且失去了欧洲年轻人的欢心，还有亚洲、美洲新兴市场的大批富豪们蜂拥而至呢。而如果中国好茶依托的是识茶懂茶的茶商和有门路的有钱有闲阶级的话，这个依托确实太为薄弱，不确定性也大。况且，好茶能被天下人知晓、追求的满足感以及好茶确实被承认、受推崇对其他茶人的激励作用是不可小觑的。

那么，在中西文化激烈碰撞、西方文化强势、现代生活节奏曰益加快等等情况下，好茶该如何吸引人呢?

1.权威第三方

竹叶青茶能脱颖而出没有人会忽视“摩纳哥奢侈展”的推力，竹叶青也深知这一点。一年一度的摩纳哥世界顶级奢侈品展览，汇聚了来自全世界的超级跑车、顶级房车、豪华游艇、私人飞机、手表珠宝、奢侈旅游、雪茄洋酒和高科技产品等八大类奢华物品，而一向为外国顶级奢侈品品牌全面占领的地盘上在2006年却出现了一抹“中国绿”——竹叶青。

当地时间4月20日早上，摩纳哥阿尔贝亲王到格拉马蒂展览馆参加开幕仪式及剪彩后，陆续参观了每一个展位（他每年都看到、见怪不该的奢侈品牌们），却在一个古色古香、散发着浓郁的传统文化气息，沉静、内敛又略带神秘的中国产品展位驻足良久，这就是本届展

览上的唯一中国品牌“论道”。在观看了茶艺表演并品尝了“论道·竹叶青”之后，亲王对这一极致茶叶赞不绝口。竹叶青代表团也特别准备了“论道”赠送给亲王，亲王对这份“中国礼物”欣然接受，视若珍宝。4月21日，所有竹叶青代表团成员竟然都收到亲王亲笔邀请函，参加亲王的王宫酒会。而论道在此次TOPMARQUES上的最高售价竟然高达半斤3000欧元（3万元人民币），此后代表团所带论道在展览两天时就已经所剩无几。

以上故事由竹叶青公司发布，真实性未考。但“论道·竹叶青”确实成为那次展会唯一受邀的中国品牌，也确实是摩纳哥世界顶级奢侈展有史以来第一个中国品牌。除此之外，竹叶青还在2007年作为“中国俄罗斯年”国茶礼品赠予俄罗斯总统普京，获2007年日本首届世界緑茶博览会金奖（记得前文所说，日本绿茶在国际上声誉一向过于中国），2008年被选为赠送俄罗斯总统梅德韦杰夫礼品茶，2008年获第七届国际名茶评比银奖。

如今我们或许已经不相信“中国驰名商标”，不相信“国家免检产品”，于是在国内权威第三方缺失的情况下，寻找国际认可在验证了产品质量的同时，确实不失为吸引人的

一个好办法。

其实有些名茶也尝试着制造权威第三方来为好茶开路，但具体实施有些偏差，以至于效果不甚突出。

比如上世纪90年代起安溪县政府就开始组织的茶王比赛。从前将赛出的茶王进行拍卖，最贵的500克拍到十余万元。近几年组织者就不再拍卖茶王了，向茶主发完奖金和证书之后，剩下的茶归政府所有，作为顶级礼品。

或许这个茶王赛确实为铁观音的成名推了一大把，但是对安溪铁观音优秀品牌形成的帮助却十分有限。毕竟赢得比赛的茶王们正是那些不会进入流通领域的“礼品茶”，跟大红袍6株母树意义差不多。而法国各酒省、西方国家的评酒师协会、杂志等举办的葡萄酒赛就完全不同，评得的好酒绝大多数都是可在市面上得到的，真正联系了饮酒人和葡萄酒。再加上之前所述，茶农角色的被忽略，或许得到茶王赛肯定的茶农们的茶在茶商那能得到一个更好的价格，但是到了喝茶人这儿，除非是资深的茶道中人，否则这样的好出品来自哪位制茶人依旧

是谜。风风光光的“茶王赛”看看热闹是可以，对于大多数喝茶人来说也仅止于此了。

2.包装、广告

不得不说，在这个各个名牌都追求奢华、顶级的时代，要突出并非易事，但竹叶青做得确实有两下子。包括充分利用陈毅元帅予“竹叶青”名的故事、追溯中国的道家、佛家渊源、包括重金聘请设计圈“教父”陈幼坚和远远超出中国平均水平的广告，都对竹叶青茶的吸引人有所帮助。

广告不是飘忽地渲染古典文化，而是充满了自然的清澈气息。色调纯净、精致，广告词简单但击中要害，“阳光、雨露、空气，我们为您收藏”、“每一颗芽心，我们都为您精心挑选”。看到如此美丽优雅的广告，你难道不会觉得玻璃杯中的每一滴碧绿茶汤，都保留了最最纯粹的自然精华吗?

3.消费祖上的财富

事实上大多数名茶都有个固有的优势，并且它们也正在消费那个优势把茶卖出个好价格——名茶的名声。

竹叶青本可以更加成功，假如它是中国历史名茶的话。虽然四川是产茶大省，但在相当长一段时间并没有拿得出手的好茶，“川西重花茶，川东重沱茶”，绿茶无人识。在祖上的比拼中，它输了一截，好在有了上述其他方式进行弥补，才得以成功地吸引人，并且从现代企业和品牌角度而言，比其他受祖上庇荫的名茶都要成功。

历史名茶多半是由“贡茶”制度产生的。贡茶制度简单来说，就是受皇室承认、专供皇族消费的好茶。演变至今，大致相当于如今各式的“专供特销茶”、“礼品茶”。成为“专供特销茶”是把双刃剑，好处还是比较明显的：质量得到了认证（这可算至高权威了），名声也得到广传；弊处在于，好茶都“特供”了，那剩下的茶质量如何呢（很多时候确实如此，压根没有好茶留给消费者，这种情况下就别出来欺客了吧）？又得回到“找熟人”的老路子上去了。

同时，正如前文所说，茶文化的式微意味着历史名茶的牌子不再如以往那么不容置疑、无人不知，躺在祖辈的功绩上享受唾手可得的成功已经不是那么容易的事情了。要想让历史名茶重焕光芒，宣传手段是必要的，但是有几点需要注意。

第一，历史名茶多半与产地紧紧相连，因此这是全产区茶农的事而不是一两个茶叶品牌的事，除非你像竹叶青一样，包揽下整个小品类茶。大多数时候，一荣俱荣一损俱损，这就必须回到前文“权威第三方考验和把关”处，学习法国葡萄酒原产地保护的运作模式。

第二，宣传只是推动手段。拥有卓越自然是前提，然后要珍藏自然，最后才是想办法吸引人。每一步都是建立在上一步的基础上，没有快捷方式。不能成功珍藏自然而奢谈吸引人、拉近人与自然的距离是妄想。中国不乏懂茶之人，要忽悠他们是不可能的事情。

第三，不可过度强调过去的荣光。法国名酒庄莫不拥有上百年的传奇历史，有无数精彩的名人轶事，但是归根结底人们认的还是它们穿越百年风霜之后的当下“始终如一的质量和对优良传统的传承”。常见许多中国茶品牌都诉诸古典茶文化，也仅止于古典茶文化。茶文化是茶在中国人心目中形象的一个组成部分，但终究是要落到实处，其依托也在茶本身。没有制成好茶的精神而是只顾于捞钱、不顾自然、迫不及待地拥抱快捷现代，本身就跟中国悠远茶文化相矛盾。产品精神与宣传不统一，漂亮话说再多也没用。所以中国名茶的宣传也应落到当下，不说“我过去有多么多么了不起”，而是“我从前很好，到现在还是很好（或更好）”。

4.茶叶版《神之水滴》

虽然令人叹惋，但中国的许多传统文化确实在不断地退出人们的生活，如果不想让我们民族的优秀传统就这么死去、光留在古籍的蒙尘语句中，就必须好好想想办法了。

暂且不论《百家论坛》究竟有没有将中国文化诠释正确、解释清楚，不说类似《明朝那些事儿》这样的书有多少错误、够不够严谨，对于“快餐文化”人们向来有太多争议。但重点在于，在人心浮躁的现代社会中，没有这些快餐文化，相当一部分人瞄也不会瞄这些历史一眼的，不是吗？真正有兴趣的人自会花工夫寻找更严谨的材料加以研究，其他人权当娱乐娱乐、长长见识亦无妨。

况且茶叶和那些历史、哲学不尽相同。人们会因为《神之水滴》对葡萄酒产生了兴趣并加以尝试，尝试之后一定有一部分人会喜欢上，作用就十分了不得了。茶叶也一样，我们认为当代年轻人不喝茶只是因为缺乏了解，就像从前不了解葡萄酒因而不喝酒的亚洲人一

样。若真能出现这样如《神之水滴》般严谨考证、精心构思的漫画或文学作品或电视作品，对茶业的帮助绝对不容小觑。

5.吸引人总结

中国历史名茶和法国名酒庄的酒都有可传承的优势，但利用此优势之时必须着眼于当下、着眼于产品。

在国内权威第三方暂时缺失的情形下，可以利用国外认证或是另外创造。但另外创造第三方来吸引人时，还是得脚踏实地，“茶王赛”尽管风光，但颁奖给不可商业化的数斤茶对品牌和产业的裨益实在有限。

面对传统文化的当代危机，利用现代媒体抑或是所谓的“快餐文化”倒也无妨，总比坐以待毙好吧?

而一切吸引人的手段都必须建立在珍藏自然的基础上，我想这是目前中国茶企最需要认识到的一点。

6.全文总结

不论是源远流长的中国茶，还是年轻气盛的中国葡萄酒，蒙上天庇护，在中国的广袤国土上确实都能找到它们赖以为生的卓越自然。然而若想让人们愿意为高端茶、高端酒一掷千金，让人们在琳琅满目的实惠选择中将目光和手都落在中国大众茶、大众酒上，就必须掌握行业本质。或珍藏自然吸引人，或改造自然迁就人，都是竭尽所能将水泥森林中的人们与自然间的距离缩短再缩短，帮助人们品尝自然的味道。

第一节 百丽的前世今生

百丽鞋在20世纪70年代创立于香港，90年代由香港著名鞋款设计师、资深实业家邓耀先生将百丽鞋引入内地，并针对内地市场重新进行包装定位，从而获得极大成功。1992年3月8日，深圳百丽鞋业有限公司正式投产，中国内地第一双百丽牌女皮鞋诞生。Belle（百丽鞋）品牌是百丽鞋集团第一品牌，Belle源自法语“美丽的女人”，主打时尚真皮女鞋，兼产男鞋，主要顾客群为“年龄20~40岁，中等收入”的都市白领阶层。

百丽鞋业在中国内地以中高端女士正装鞋连锁经营而闻名，风格多样，并以优质的产品确立了自己鲜明的品牌形象，短短几年内迅速受到广大消费者的喜爱与拥戴。百丽建立品牌零售网络，开始选择有共同经营理念的经销商成为当地的独家零售代理，专一销售品牌商旗下系列产品。品牌商与经销商在产品推广、宣传、研发、设计等多方面紧密沟通、相互协作，极大地促进了品牌零售网络的发展。

1994年，百丽第二家工厂——丽港鞋业（深圳）有限公司注册成立。1995年，百丽率先在中国内地鞋业界实行以生产企业为龙头，以各大商场及区域经销商为依托，纵向整合产、供、销联合一条龙式的直线连锁经营方式，并提出了“优质产品+优质服务+统一品牌形象”的市场战略，快速占领商业通道。1998年，百丽全国销售市场布局基本完成，集团正式引入第二个皮鞋品牌——STACCATO（思加图）。据对全国重点商场零售市场的监测统计，百丽自2000年以来连续3年夺得中国真皮女鞋销售冠军。2001年，百丽更夺得全国女皮鞋产品销量、销售额双项冠军。在2005年及2006年，百丽女鞋规模快速增长，鞋类业务多品牌经营进一步增强，形成了多个自有品牌系列（Belle、Staccato、Teenmix、TaTa、Fato）和代理品牌（Joy&Peace、Bata）。各鞋类品牌销售规模及利润增长均大幅度提升，成为中国最大的女装鞋零售商。截至2008年12月31日，百丽在内地鞋类的自营零售店（包括自有品牌及代理品牌）共有6050家。

第二节 什么是女鞋零售的行业本质

要研究百丽，就要先理解女鞋零售业的行业本质。对于女人来说，不同场合，不同衣服，不同季节都需要不同款式的鞋子与之进行搭配。女士买鞋看重鞋子款式时尚，但又要避免与他人撞鞋。女士会经常尝试买不同品牌的鞋子，要的是更美丽、更适合自己的鞋子。如果性价比高的话，就可能会多买几双。而且广告对女士购鞋有一定的吸引力。

品牌女鞋是女士鞋类的消费主流，但按照鞋行业的市场规律，市场占有率超过2%的品牌并不多，5%是一个品牌的相对极限，随着单品牌门店数量增多到一定限度，这个品牌的销售额就很难再继续上升，这再次证明了女鞋零售行业的本质，女性对鞋是不忠诚的，求美、求新、求变、求多。

所以女鞋行业只有使用多品牌、多款式战略才能吸引更多的消费者，以满足消费者的情感诉求。建起女鞋零售行业的金字塔，既有底层基础普通款鞋子（外观、质量），也有最上层时尚尖端款鞋子（情感诉求）。为满足女性对女鞋需求的不稳定性，女鞋行业应该在塔尖上花更多心思。

广告宣传也是为了向大众传达品牌思想，让消费者穿上鞋之后，真的又融入品牌所提倡的精神中，如百丽提倡的“百变所以美丽”，就是要满足女性求美、求新、求变、求多的心理。把宣传不仅停留在品牌知名度上，更融入了消费者的心中，满足其情感诉求。

下文会详细分析百丽集团是如何采用市场策略及整合产业链满足女鞋行业本质和消费者的情感诉求的，从而建立并巩固其市场地位。同时对达芙妮女鞋和星期六女鞋进行比较，了解其在满足行业本质上与百丽集团的差距，验证行业本质在女鞋零售市场上的指导性地位。

一、看百丽女鞋如何读懂女人

百丽采用多品牌策略满足女鞋行业求美、求新、求变、求多的本质。靠品牌收购战略和品牌销售代理，旗下品牌数量达20多种。它的产品类型覆盖休闲到高贵，保守到时尚，消费群体年龄是18~45岁的女

士。对于不同主题及价格层面，百丽都有两个或两个以上的品牌可选（见图2-1）。

2008年女鞋市场销售额最高的前十个品牌占去整个市场的38.4%，百丽旗下品牌占其中六个。按十大销售量计算，百丽旗下品牌占其中五个（星期六IPO，2009年）。市场占有率超过2%的品牌并不多，5%是一个品牌的相对极限（北大纵横管理咨询集团，2009年）。百丽多品牌策略，成功满足女鞋行业求多求变、不忠诚的本质，令其市场占有率领先其他竞争对手。

图2－1　百丽品牌覆盖

图2-1 百丽品牌覆盖

百丽广告语是“百变所以美丽”，强调“百变”，抓住女人既要美丽又求改变的心态。符合女性对鞋不忠诚的本性。为配合百变主题，百丽积极增加百货店内分店数量。到2008年年底，内地分店共5490家（百丽，年报，2008年），加上代理品牌共有6050家。另外，百丽店铺空间大、色彩对比鲜艳。它的目标是凡是女人路过的地方，都要有百丽，以吸引对现有鞋子不忠诚的女士。当顾客在商场内错过其中一个品牌，百丽也有其他旗下品牌吸引顾客驻足，供顾客选择。

二、达芙妮女鞋——少女和熟女的选择

达芙妮只有两个品牌，分别是达芙妮D18/D28和鞋柜，覆盖年龄层15~50岁，并采用低价策略、时尚新潮款式吸引消费者。达芙妮旗下有两个主打产品线，D28定位针对成熟女人，而D18针对青春少女，它们进行了从品牌到店铺设计的全面分类。低价、时尚策略使D18和D28合占2008年国内皮鞋市场销售量第一名、销售额第二名（星期六IPO，2009年）。但达芙妮品牌不够多元化，没有符合行业品牌不忠诚本质，致其市场占有率不及百丽。

达芙妮之前的广告语是“爱上S.H.E，爱上达芙妮”，完全没有以人为本，没有顾及女士买鞋时的心理诉求，不符合行业本质。现在的广告语是“喜欢自己，表现到底”。强调了表现自我个性，但这还是没有满足女性买鞋求美、求新、求变、求多的心理诉求，不忠诚的本质，所以广告语不成功。

达芙妮力主开街铺，街铺的缺点是选择少，顾客走过了就没有其他的选择了，从而限制了市场占有率。

三、星期六女鞋唤醒你的独特魅力了吗

星期六品牌策略是模仿百丽，也采用多品牌策略，但只定位于时尚女性，没有顾及到青春及保守女性市场，目标市场太单一化，不符合多变的行业本质。星期六的七个品牌中，只有ST&SAT上了2008年国内十大销售额及销售量的十强排行榜（星期六IPO，2009年）。

星期六的广告语是“唤醒独特魅力”及“我的世界，我的精彩”，事实上广告并不明确怎么样才算唤醒独特魅力，而旦广告语很难让人联想到星期六品牌。广告语只强调了自我世界，忽略了顾客的需求，所以广告语不成功。

跟百丽一样，星期六在商场开店，可惜店面不吸引人，摆放拥挤，店铺空间小，没有主题，品牌选择不够多，顾客很容易流失到旁边的百丽店。

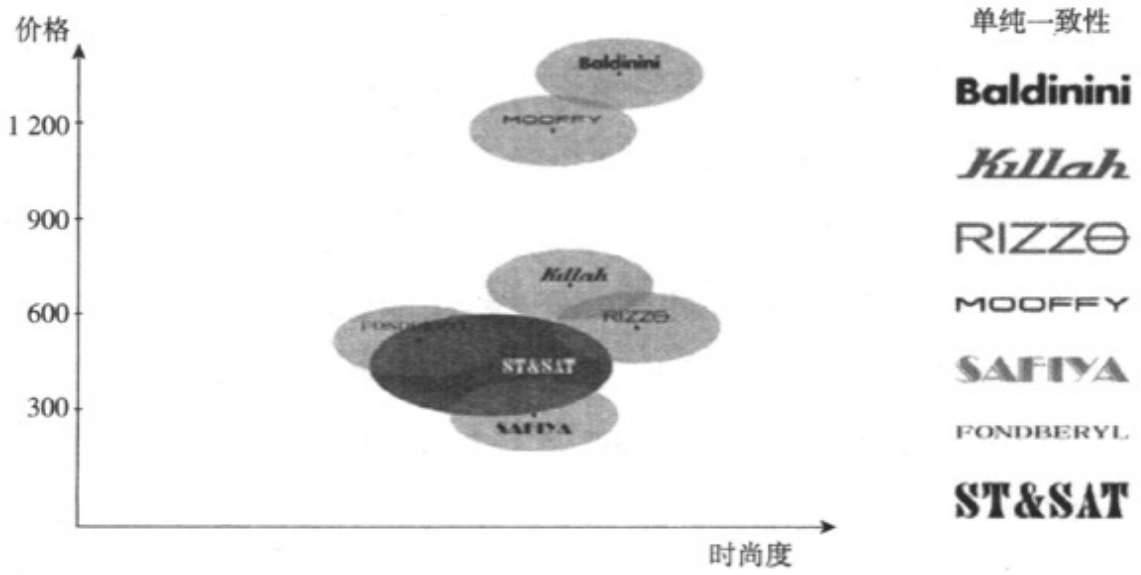


图 2－2　星期六品牌

图2-2 星期六品牌

总而言之，百丽凭借广告语主题“百变所以美丽”及20多种品牌全面覆盖市场，满足了女鞋的行业本质，较达芙妮和星期六更胜一筹，从而成功地获得了较多的市场占有率。

第三节 女鞋零售的产业链

一个行业的产业链包含了产品开发设计、材料采购、生产制造、仓储运输、订单处理、批发分销、零售推广七个部分。其中产品开发设计、材料采购及生产制造三个上线产业链环节负责把产品造出，也是产业链的投入部分，而后四个下线产业链环节负责把产品送到客户手中，这也是产出的收成部分。

在品牌女皮鞋产业内，因为行业本质要求多变，产品信息流通快，市场变化大，经营者必须全盘掌握市场动态及客户的回馈信息，让新产品的上线投入及时补足旧产品的收成信息。传统的分层批发的销售模式，因下线渠道层次多，销路及市场变化快等因素，所以信息往往未能及时回馈到上线开发设计部门，而层层迭迭的架构亦阻碍了大部分的信息交流。因此品牌时装、女鞋一般都自拥或直接控制营销部分，免去批发再转手到零售的拥塞架构，而下线只包含仓储运输、订单处理、销售及推广三个部分。

在整个产业链中，上线部分的焦点在于用最有效的方式制造出质量稳定成本低的产品。主要策略包括优化每一个环节内部的运作，减少时间损耗；纵向整合不同环节的信息交流，增加工作的信息透明度，减少因信息流失而造成的错误及重复工作，降低成本；建立以效率管理为主的管理架构及系统，加强上线产业链的整体控制能力，配合行业本质的要求。

图2－3　女鞋产业链

图2-3 女鞋产业链

在下线部分，焦点则为有效地把制成品送到顾客手中。这不仅仅只是把产品上架开售，还包括把与产品有关的信息有效地传达给消费

者。高效率的订单处理及运输、低成本的仓储、符合产品特质的营销策略、有效的传递产品信息等等，皆是缺一不可的。

在多变的行业本质的大前提下，能控制整个产业链上的时间及信息损耗（产品上线时间、销售市场信息回馈速度等），也成为上线至下线部分组合的“纵向一体化”的主要目标。

一双OEM皮鞋的生产成本主要有五大部分（见图2-4），其中以皮料成本最大，其次为生产工具和其他材料成本，最后为工人的工资成本。上线产业链中的设计部分决定了上述四项成本的需要，所以对于产品来说，附加值最高。而采购部分只能影响到人工以外的三项成本，故附加值相对设计较低。生产部分只能控制工资成本，所以附加值最低。

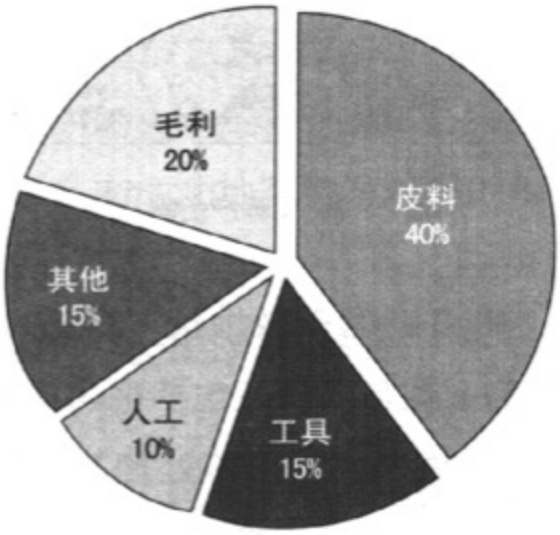


图2－4　OEM皮鞋的生产成本

图2-4 OEM皮鞋的生产成本

上线产业链的整合优化工作因此以附加值最高的设计部分作主导，以此整合到采购及生产两个部分为主要策略，而其余采购及生产两个部份则集中于控制成本及上市、生产时间。

从另一个角度看，一双皮鞋的价格（产品收成部份）是由销售及推广这个环节决定的。这也决定了整个产品德最终回报，因此是下线

产业链中整合的重心，也是体现行业本质的最重要领域，一套“纵向一体化”整合的策略也是由这里展开的。

企业从这部分接受顾客需求及市场形势，将信息经订单处理部分转化成内部供需编排，再由上线产业链制造合适产品，通过仓储运输部分送达营销点推出市场。

以下章节我们看看这三家领头企业是如何根据其行业本质的特点去整合自己的产业链、并在市场上互相竞争的。

第四节 三大女鞋企业在产业链上的运作

一、产品设计

中高档中国女鞋，基本是参照意大利或西班牙款式。纯中国设计只能在低档生存。中国的女鞋设计师也会参考国际女鞋展览会或杂志，设计出时尚的女鞋。时尚是设计的最重要要求，一般女士会看到一个她们喜欢的款式而有冲动买鞋。不会因为价格便宜而买鞋，更加不会仅仅只在有需要时才买鞋，毕竟，在一般的情况下普通人是不会在同一季拥有超过10双以上的鞋。

产品设计与开发是把产品从概念转化为成品的第一步，是所有产品信息的源头，也是处理产品信息最重要的地方。开发团队在这里就各种信息，如市场接受度、当季的流行元素、技术指针等数据汇集及梳理成产品的细节。然后以技术、系统、工作整合等策略将有关细节传送到上线产业链的其他部分，再分别以不同的方案把产品制造出来。这部分的优化焦点是有效地处理形形色色的信息，协助开发团队建立产品，并将产品设计数据整合到后面的采购和生产工作上。一双双设计新颖、质量上乘、价格合理的鞋自然能满足女人爱美、渴求多变的诉求，多买几双也变得顺理成章。

1.百丽的产品设计

（1）整合设计及开发团队

百丽将自主设计研发作为核心竞争力之一。首先，百丽在意大利与时装设计中心合作，让自己的设计团队与对方交流设计意念，加强设计能力，并在这潮流时尚的中心点捕捉每季的时尚趋势，掌握各主要元素如款式、色彩、用料等的变化，令产品更能贴近当季的主流风尚。另外，百丽还在西班牙的皮革产品中心力主研发提高技术更新能力、引领更多不同元素，从而使产品更有市场。例如百丽在2003年引入Insoelia技术，这个技术由Dr.Dananberg发明，它通过改变穿高跟鞋时脚掌的重心，减轻前脚掌的压力，使穿高跟鞋不再痛苦！这项技术不但改善了产品的舒适度，更增加了产品的设计宽容度，从而为产品加进更多不同风格，令产品更贴心。

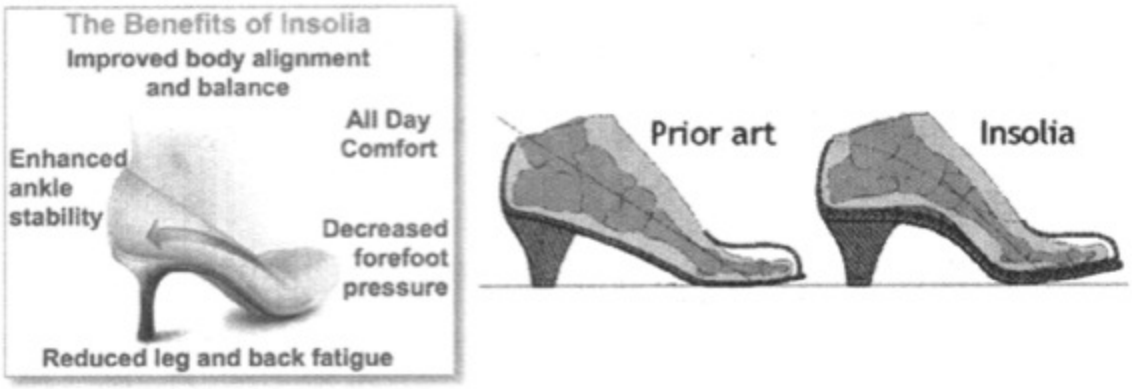


图 2－5　百丽 Insoelia 技术

图2-5百丽 Insoelia技术

百丽拥有多个品牌，为最大限度地顺应消费者的个性化和时尚化需求，百丽每个自主品牌每个季度会推出1000款以上新鞋样式，以大量覆盖的方式提供多样化款式以满足不同顾客的需求。百丽每个品牌的设计团队都由设计师和产品研发团队组成，这样的团队整合增强了产品信息的流通，确保各种对产品有利的技术能以最合适的方式应用，发挥最佳的效果。

（2）丰富多变的产品线

为了每季度推出几千个不同产品，百丽不仅拥有自己的设计师队伍，还大量引进ODM产品以及外购不同设计。因为如果将每一季的设计都放在自己的设计师身上，风险会很大，通过外购设计扩大产品变化，百丽既能保证自己的研发优势，又能针对市场需求进行灵活应对（纺织资源2009年）。

每个品牌一季会有300~400个款式加上ODM贴牌款式和代理外国款式。这样全面覆盖的款式设计，满足了多样化的顾客需求。

（3）引进电子化技术，扩大设计团队生产力

先进计算机辅助设计（CAD）系统，其中的数据库能整合大量脚形及鞋楦数据，可快速将设计套用到各尺码上，帮助设计团队快速完成单一产品的设计。另外，系统的3D仿真能实时显示真实鞋款，说明设计师快速更改变换设计，大大提高生产力。设计一个系列，从以前数个星期的劳碌，精简至现在的十日，又多又快！百丽每季产出大量

不同的设计，但在相同时尚潮流的基调下，各线的款式相近，CAD系统整合了各种小配件的数据，设计相近款式就更快了，几个不同的系列，一个设计小组就能搞定。

（4）小批生产，加快产品上市速度

百丽任何一款产品的首批订单永远都是50%，其余的单子会结合市场的回馈通过补单的方式来完成。各品牌的设计师们会在第一批货投放到市场后，亲自去一线调查跟踪，根据鞋子的实际销售情况和消费者的反映，来决定是否和如何对产品进行改款（薇莲服饰，2009年）。值得一提的是，设计师不仅在生产前发挥作用，在其后50%的生产中仍然具有重要作用。

再让我们看看百丽的对手在产品设计上的作业！

2.达芙妮的产品设计

达芙妮强调自主设计，以大众化及时尚潮流为主导，通过特别设计个别系列，去吸引市场注目，补足因大量生产模式造成较长的产品上线延迟而对销售的影响。达芙妮拥有两个品牌，一个针对平价市场“鞋柜”，以大众化价格、适合不同年龄及性别为卖点，即使经济下滑仍带来增长机会（郑耀宗，2009年）。另一个是达芙妮“D28”及“D18”，通过台湾影星刘若英及人气女子组合S.H.E，分别担任“1328”及“D18”的代言人，抢攻20~45岁及15~30岁之目标女性。同时，又重新设计店铺形象，将其区分为达芙妮D28经典店及达芙妮D18青春店。

达芙妮走中低端大众化的路线，中国内地市场东西消费力差异大、南北市场的需要比较不同，它的女鞋设计，非常重视每个省份女人脚型、需求的调查：像北方人脚大、南方人脚小；一样的马靴，北京女顾客要穿真牛皮、内衬毛绒重保暖，上海女人强调造型好看、后跟要高，气温悬殊也影响上货时间……（中国投资咨询网，2007年）另外，达芙妮特别从意大利请来设计师助阵，主导鞋款设计方向。基本上，达芙妮的女鞋紧跟流行时尚，有着一定的质感、流线造型及一定的品位，价格相宜（中国投资咨询网，2007年）。

在研发及设计工作上，达芙妮也引用大量CAD/CAM技术，提高设计与生产间的协调。与百丽的一体化加快设计上市之目的不同，达

芙妮引入技术的目的主要为从设计入手整合原料、各部件的共通性，提高大量生产的效率、尽量降低成本。

达芙妮的自主设计在市场上得到了一定的注目，其品牌设计也曾获得两个国际性的设计大奖，也一度成为当时市场的焦点。但在日常的营运上，两个品牌能载起的款式也有一定的限制，不能为顾客提供多样化的选择，而在产品设计上亦未能覆盖大部分市场区块。

3.星期六的产品设计

星期六的品牌研发以首席设计师为中心，由首席设计师决定各品牌的风格，采取设计师、市场人员和营销人员“三位一体”的研发模式，利用直接控制的终端销售网络，获取时尚潮流信息。

另一方面，它与意大利德玛国际时尚设计有限公司在技术、产品研发上进行合作。意大利公司每年提供四季的流行趋势产品、配件（包括五金配件）的设计开发概念、思路。意大利公司每年有四次会派人提交方案、图稿，提出流行元素、材料、颜色、楦型等设计要求，再由本土的设计师开发产品线。

与百丽相似，星期六用五个主力品牌划分市场，参照百丽的设计开发模式，引用欧洲的设计方向。Mooffy是由意大利设计师Gian Pietro Papa（吉比G.P）主笔设计，ST&SAT、SAFIYA和FONDBERYL则是在意大利设计师的指导下由中国设计师所设计的（中国鞋业互联网，2009年）。

在自主的技术方面，星期六比较落后，其开发中心尚待建立，在设计及产出上未能整合协调，故其上线的设计、原料、成品产出的控制能力都比较差。

星期六的产品设计以中高档为主，大部分产品都在一个款式区域纵在线，只作价格细分，未能成功区分并覆盖市场。

4.三大女鞋企业在产品设计上的比较

在产品设计上比较，百丽拥有能力较强、效率较高的设计开发团队，在自行开发外还引入了ODM贴牌产品，补足自行设计的缺失，进一步满足各方客户的多样化需求。百丽在产品设计上每季的新产品都

超过1000款，远超过达芙妮的100款或星期六的300款。百丽在产品设计及数量上均胜出。

二、原料采购

原料采购是按设计部分提供的原料要求、辅助物料需求和配件的规格，因应订下的生产时间编排，准确地将各种材料分配到所属的生产点，然后再组装成完成品。如何在最大的成本效益上取得符合产品规格的材料，在适当的时间配送到生产点，是采购工作优化的重点。

1.百丽的原料

采购温州是传统皮革材料加工产业基地，制革业是个对周边环境高污染的行业，近几年来随着各方要求增强排污控制力呼声的不断提高，环保部门盯着温州制革业，由此也影响到相关行业的产出。不少业者借着提升生产线之便，相继将生产线迁到其他成本较低的地区，在一些工业原料中心设立营销点，接收订单。百丽的采购中心便是设在华南地区其中一个较主要的供销中心——深圳华南国际工业原料城，以便更快更直接联系各种不同的材料供货商（周森，刘文英，2004年）。百丽在生产上掌握了各主要部件的自产能力，在材料采购上只需要集中采购几个主要原材料，一般的半成品采购并不多，加上它集中制造真皮皮鞋产品，采购种类得以降低，这也方便整合采购作业及其供货商，增加量化采购原材料并提升其议价能力。经过整合采购供货商，实践量化采购后，五大供货商已达总采购额的56%，从而降低原材料价格，提高毛利率。

2.达芙妮的原料采购

达芙妮大比例采用非真皮材料，这样能大大降低材料成本，也便于以较低的价格推出产品。毕竟，女性对鞋的忠诚度低，在低价市场价格往往是第一个战线，强大的成本控制能力是企业的生存要素。达芙妮母公司拥有庞大OEM生产线，它拥有三个生产基地，每年可以生产2000多万双鞋。此外，它们还有八个生产不同鞋部件的工厂，各种鞋品相关的部件大部分能做到自给自足。它已整合了所有原料采购，有强大的议价能力。又与几个供货商合作，五大供货商占总采购量50%以上，通过采购品种和采购量的集中，降低了生产成本。除量化

手段外，它更引进提前采购的概念，采用期货制采购，在生产淡季时采购材料，然后组织生产一些通行的基本鞋款。

3.星期六的原料采购

星期六的鞋类产品生产所用主要原材料是动物皮做成的皮革。其他原材料和辅助材料包括半成品（如鞋面、鞋跟、鞋底等）、尼龙、橡胶、胶水、钉等。原材料和辅助材料主要从国内市场采购，其中大部分来自省内各皮料生产厂商，一小部分来自河南、河北、安徽等皮革大省。此外它也采取向供货商OEM采购成品鞋或采购半成品（鞋面、鞋底）等方式将部分生产环节外包。2008年以前，供货商生产成品鞋和半成品的皮料均由供货商自行采购；从2008年开始，星期六将部分原由供货商采购的皮料改为自行采购，再发送给供货商进行委托加工。统一采购皮料能够保证成品色泽和质地的一致性，从而提高产品质量，同时可以通过大量采购降低采购成本，但相应的代价是增加公司生产环节的资金占用。除主要原料外，星期六也需要大量采购半成品。因半成品很难适应款式转变，故较难量化其采购以降低成本，更因大量多变的采购项目而加大采购工作的变量，结果星期六的采购网相对于百丽及达芙妮来说更为庞大，而五大供货商只占总采购量35%左右，议价能力也比百丽和达芙妮低。

4.三大女鞋企业在原料采购上的比较

总结百丽在原料采购上整合采购供货商，量化采购降低成本，五大供货商已达总采购额的56%。达芙妮的五大原料供货商占总采购量也有50%以上，议价能力高。星期六因外购半成品令成本高，在这个环节上不及百丽和达芙妮。

三、生产制造

生产制造是把采购得来的材料、配件，按设计好的细则、规格组装成完成品，供下线产业链传送到消费者手中。生产制造部分的优化重点在整合各生产单元，达成调配灵活、营运成本低的目标。

1.百丽的生产制造

百丽工厂是采取小生产流水线混合生产的方式，即统一订单的鞋，即使款式不同，也能在一条生产在线生产，制造皮鞋的灵活性和速度因此大大增加，一款鞋从生产到上架销售，最快只需20天（中国物流招标，2009年）。百丽大致不外购OEM产品，它在深圳宝安区龙

华投资5亿元人民币兴建工业园，占地面积13万平方米，建筑面积25.2万平方米。年产1000万双鞋，产品辐射中国（含香港）、美国、欧洲等国家或地区。在收购森达后，更整合其华东的生产基地，产能更因此而倍增。

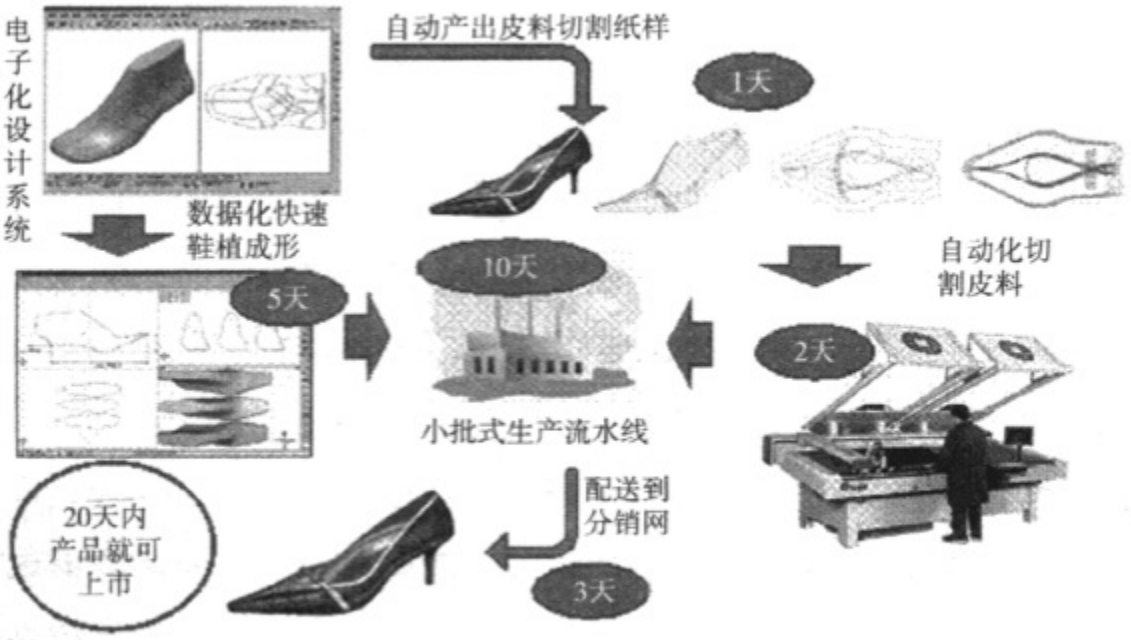


图2－6　百丽的生产线

图2-6百丽的生产线

百丽完全整合了自己的生产线，能够自行生产各种皮鞋的主要部件，各部件生产车间都在一个厂区内，减少转运时间；加上应用了大量数据化设计、小批生产配套及设备，以说明缩减生产周期，实现快速小批生产尽早上市。百丽通过整合上线生产供应链，加快了生产周期，控制住生产成本，令毛利率超过60%。

2.达芙妮的生产制造达

芙妮有6个鞋厂，44个合资材料厂，但40%的生产现在外包，以OEM生产模式主导。当集团公司的生产线无法满足达芙妮市场需求的时候，达芙妮就会整合资源，与强者连手，把别人的生产工厂资源拿来为我所用，加紧开发、生产，彻底打破了以往同行耗时耗材自建工厂、自建流水线的管理。

	2008 年	2007 年
	鞋类	鞋类
	人民币百万元	人民币百万元
收入	9 663.7	6 201.9
销售成本	(3 394.1)	(2 244.5)
毛利	6 269.6	3 957.4
毛利率(%)	64.9	63.8

图2－7　百丽的毛利率

图2-7百丽的毛利率

达芙妮在选择生产厂商的时候，以对方是否有良好的产品设计开发能力、产品质量和生产能力是否稳定为标准，来建立稳定长期的合作关系，设立专业部门与生产厂商的专业部门对接。这样长期稳定的合作，保证了达芙妮所有外采款式，无论订单量多少，厂家都能保证“特供”。达芙妮采用的是OBM（Original Brand Manufacturer），即生产商配合企业专门设计，指定生产产品，然后贴上企业的商标，供企业销售。每季新品开发之前，达芙妮的团队都会认真分析市场趋势、市场流行、营销指针、历史销售记录、销售渠道的变化、现有库存结构以及竞争品牌的信息，测算出新的一季要开发产品的组别、样品数量和预计订单的总量。不同的开发人员，负责不同的产品风格和产品类别，负责管理不同的合作工厂。达芙妮采用的是业界最先进的信息管理系统，通过B2B的无缝对接，将达芙妮丰富的市场信息和销售动态向主力配合厂商开放，为厂商提供市场准确信息，及时制定对策和调整方向。

达芙妮从“成本加价法”转变为“零售定价法”，根据消费者对品牌的认定和品牌定位，确定并坚持零售价格区位，然后从零售价倒推流通各环节的利润，倒推生产采购成本。

达芙妮虽已整合各生产部分，但唯以降低成本为方向，它们的产品不能快速上市。

3.星期六的生产制造

在吸收合并力元鞋业前，星期六不直接进行产品生产，主要采取OEM方式委托外部加工厂进行加工生产。OEM生产模式主要是由公司提供样式、样品及加工要求，由OEM厂家组织具体鞋款设计，采购原材料并组织生产，生产的产品使用星期六商标。由星期六独家采购后销售。吸收合并力元鞋业后，采用集中采购原材料、外购半成品与自产成型相结合的生产模式。实行双线并行生产模式（OEM和自己生产）。以实现少量多样的规模化生产，满足各个品牌的产品需要。

设计以星期六为主，公司决定产品样式、突出产品品牌风格、把握设计标准和要求。OEM生产方式下的材料选择：对OEM厂商材料选择提出标准和要求，对所购材料进行质量检验，或指定供货商、指定产品并提交检验报告等方式进行材料质量控制。OEM生产方式下的产品质量控制：生产过程中公司派检验人员驻厂进行过程检验，对最终产品进行质量检验，不符合质量要求的产品不予采购。OEM生产方式下的产品交货期保证：选择OEM厂商时考虑其生产能力，在具体生产订单签订时约定交货期，出现工期延误时提前一周通知进行生产调配，以确保产品销售供应。OEM生产方式下的成本控制：OEM订单价格主要参照本公司自行生产方式下的生产成本，采取成本加成的方式确定价格。

大部分部件外购，集中掌握最后组装生产能力，因最后组装工作相对快捷，产品上市比达芙妮快。

4.三大女鞋企业在生产制造上的比较

总结百丽在生产制造领域大量引入电子化设计与生产协调工具，令生产效率提高达200%。又限制第一批订单只生产50%，以减少产品生产及等待时间，从而提早让产品上市，20天就能从生产线送到销售点开售，胜于达芙妮及星期六需要30天以上。百丽比达芙妮和星期六在生产制造上优胜。

四、仓储运输

仓储运输环节把各成品从生产中心配送到销售点。其重点是在要求的时限内，以最低的成本交付产品。

1.百丽的仓储运输

百丽取消了产品成品仓库，省去了成品仓库拿货提货的环节，降低库存成本，增加发货速度。产品从工厂直接装箱发送到十大销售区域的配送中心，并汇集所有的品牌（包括各代理品牌和运动类产品）都在统一的仓库存放，并通过统一的物流中心发货，每区以第三方物流公司分发各店所订货品，小批量多次发货，用多店铺的货量增加配送率及精度（大城开多店，小城开大店），实现大规模配送，降低成本和时间。

百丽因为铺多并集中在商场内，一趟车一次可去多个地点，故百丽运输和搬运费成本都相对较便宜，并能够实时及快速派出商品至各店铺。

2.达芙妮的仓储运输

达芙妮的物流配送体系包括3个全国性物流配送中心、5个大区域物流配送中心、28个区域物流配送中心。它们覆盖全国30多个省、区、市，形成了长途配送到市、短途配送到店的物流配送体系。

它在一级零售店实现了24小时内两次配送，二三级零售店做到24小时内一次配送。在物流体系建成以后，公司总体库存周转率由之前的平均每年3次提高到平均每年8次。配送系统可以做到今天卖掉的鞋，24小时之内补齐。

此外，它在二级城市设立零码鞋处理中心，由于二级城市对鞋子要求的式样不如一级城市来得流行，因此卖得不好的鞋子，可移往二级城市去卖，以避免库存过多对于资金周转产生压力。

但达芙妮依赖OEM生产模式大批出货，制成品大批储存仓库的成本比较高，销售点又多是较分散的街头单店，配送成本也高，仓储运输成本是为三家中最高，总分销成本占毛利超过70%。

3.星期六的仓储运输

星期六将所有产品集中在广东生产，完成后存入生产基地内的中央仓库。产品从仓库到全国各地配送中心的运输，主要通过委托第三方物流完成。从各区域配送中心到各营销

网点主要是公司配备车辆运输。

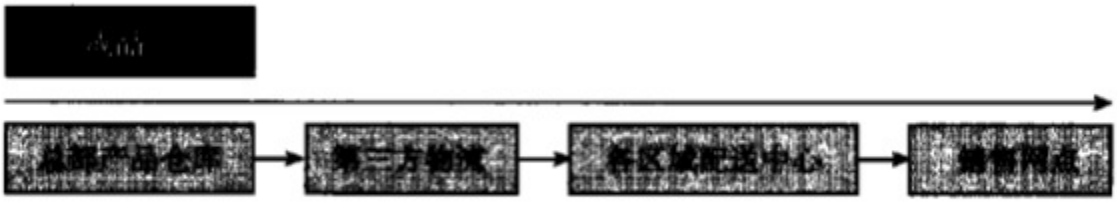


图2－8　星期六的仓储运输方式

图2-8星期六的仓储运输方式

星期六投资4000多万元对物流配送系统进行重新规划、整合和扩建，加快存货周转，增强总部物流配送能力，重组区域配送中心，建设物流信息管理系统。现有仓库面积为14122平方米，产能为450万双；建设中的物流配送中心及其相关募投项目建成后，将形成仓库面积29433平方米，产能1050万双。在企业营销网点较密集的北京、沈阳、上海、武汉、成都等五处新建区域配送中心，配置大型仓库。

星期六也是以OEM模式大批出货，仓储成本较高，但因为出货量较小，总成本也较达芙妮低。如百丽一样，它以商场店中店模式营运，配货成本也较低，总分销成本占毛利62%。

4.三大女鞋企业在仓储运输上的比较

从搬运工人费用角度上看，一般小铺每次送货都要付搬运费；百丽和星期六同一个商场有多个品牌，多间店分担搬运费。达芙妮设置街铺令运输仓储成本增高，总结百丽和星期六在仓储运输较达芙妮优胜。

五、订单处理、销售及推广

在实际运作上，订单处理部分按销售点需求、市场情况发出成品订单到生产点或货品储存点，以便相关环节作出生产或配货编排。这部分是下线供销运作的大脑，其重点在于如何配合销售部分的营销策略及其具体编排，以最有效的手段达成配货计划。销售部分最后把产品推出及将其相关信息传递出去，让顾客能以有效便捷的途径接收产品信息，付出合理的价格购入产品。当中包含了制定价格、推广、展销、接收回馈信息等工作。

1.百丽的订单处理、销售及推广

百丽以分段下单及配货到销售点，先造50%的货到市场去测试反应，看市场反应后以补货方式调节供货量，借此降低错估时尚潮流的风险。销售点内的POS系统连接中央ERP系统，实时反映各店销售情况；由中央安排按季发放新款及下货编排，各店以POS系统补货，此外，百丽亦开发了topshoes.cn门户网站，供电子渠道分销商下单。

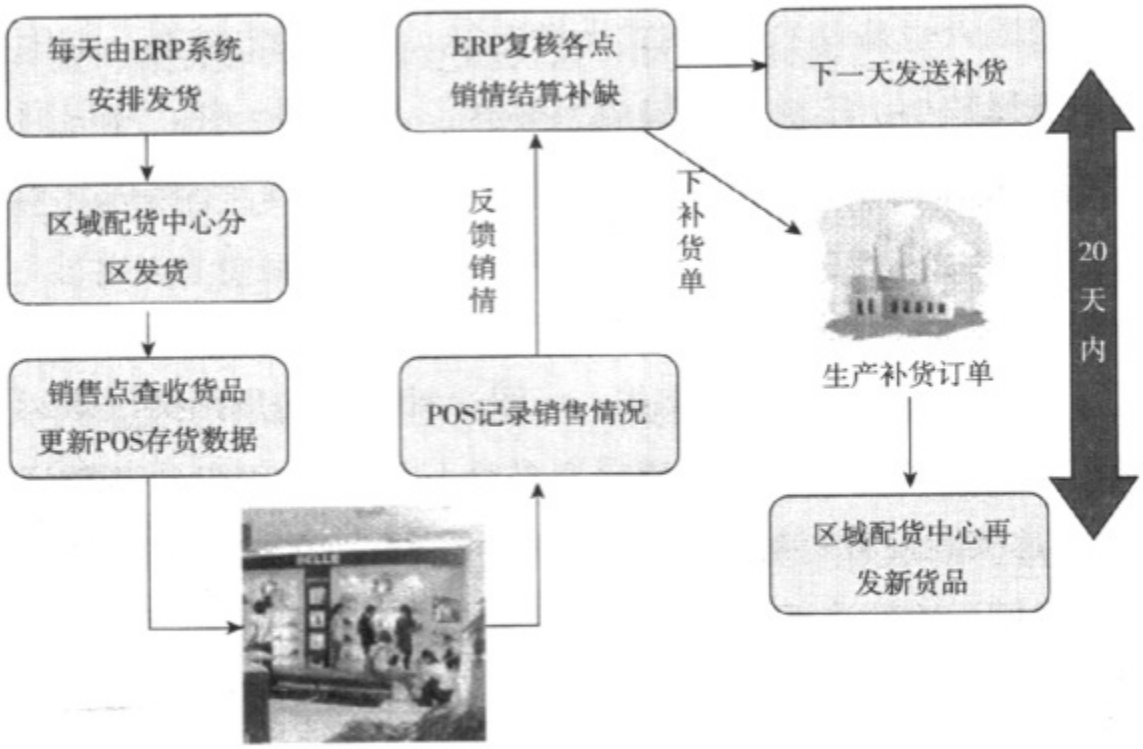


图2－9　百丽的订单处理方式

图2-9百丽的订单处理方式

百丽能够在同商场实现“按照每月销售收入的百分比来计算租金”的模式，降低了资金链断裂的风险。它97%以上的产品在国内销售，其遍布200多个城市、8000多个店面的自营网络，使得国际市场需求萎缩对其几乎没有影响。大城市多开店，小城市开大店。百丽做到快速落订单、及早上市和灵活补货。

（1）分析先配50%订单策略

假设生产商有两个产品，一为成功产品（所有货品都会售出），另外为失败产品（只能售出20%）。在传统生产，生产商会制作100%

货品代销。当然成功产品会完全售光。但失败产品只会售出20%，这样就会有80%滞销品。而百丽的50%订单策略虽然因要补货问题而令成功产品只售出90%，但可大大减少滞销带来的存货。失败产品存货为30%（50%-20%）。这样百丽的50%订单就比传统100%订单方法少了50%（80%-30%）存货。但在销售方面，百丽可达预期销售额的73%，比起传统方式，高出了13个百分点。详情请看图2-10。

百丽的50%订单策略，可令百丽先夺产品定价权。因为生产只为订单的一半，在20天内可以完成生产而且可以出货。而对手还在生产过程中，百丽产品提早上市，抢先得到市份额和定价权，对手同类产品开售不久，百丽就开始促销了，它的补货策略令新货仍可赶及畅销品的销售高峰期。

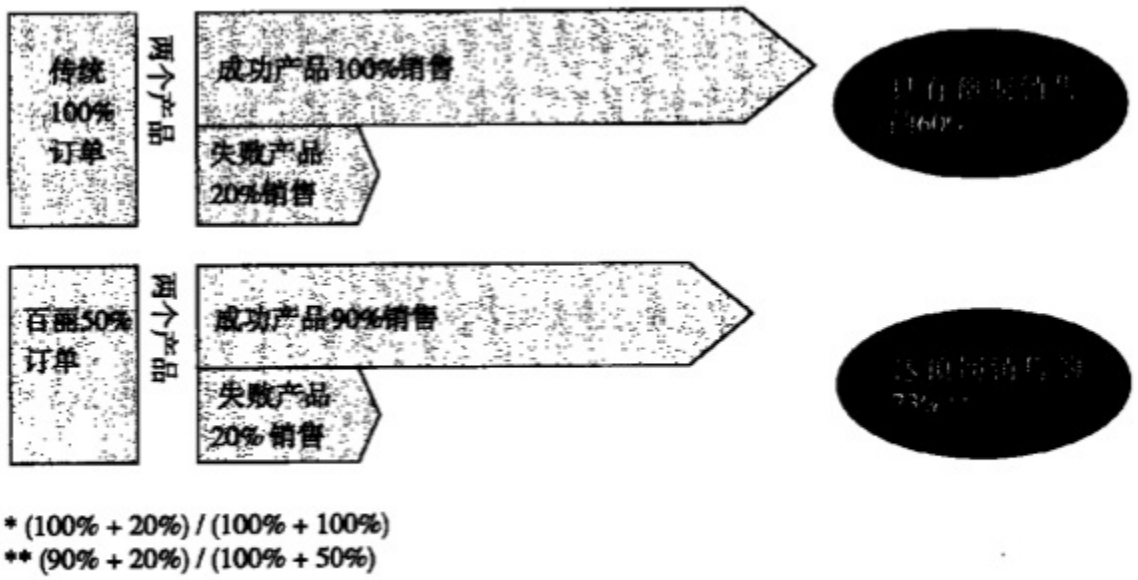


图 2－10　百丽的 50% 订单策略

图2-10百丽的50%订单策略

2008年中国城市人口比80年代多了一倍，人均衣着消费比90年代扩大五倍，这造就了一个庞大的市场。市场大了，就可以让企业细分再深耕；生活改善了，人民生活就可以有要求。请看图2-11，百丽以品牌分割深纵市场空间，大量覆盖中高端市场。

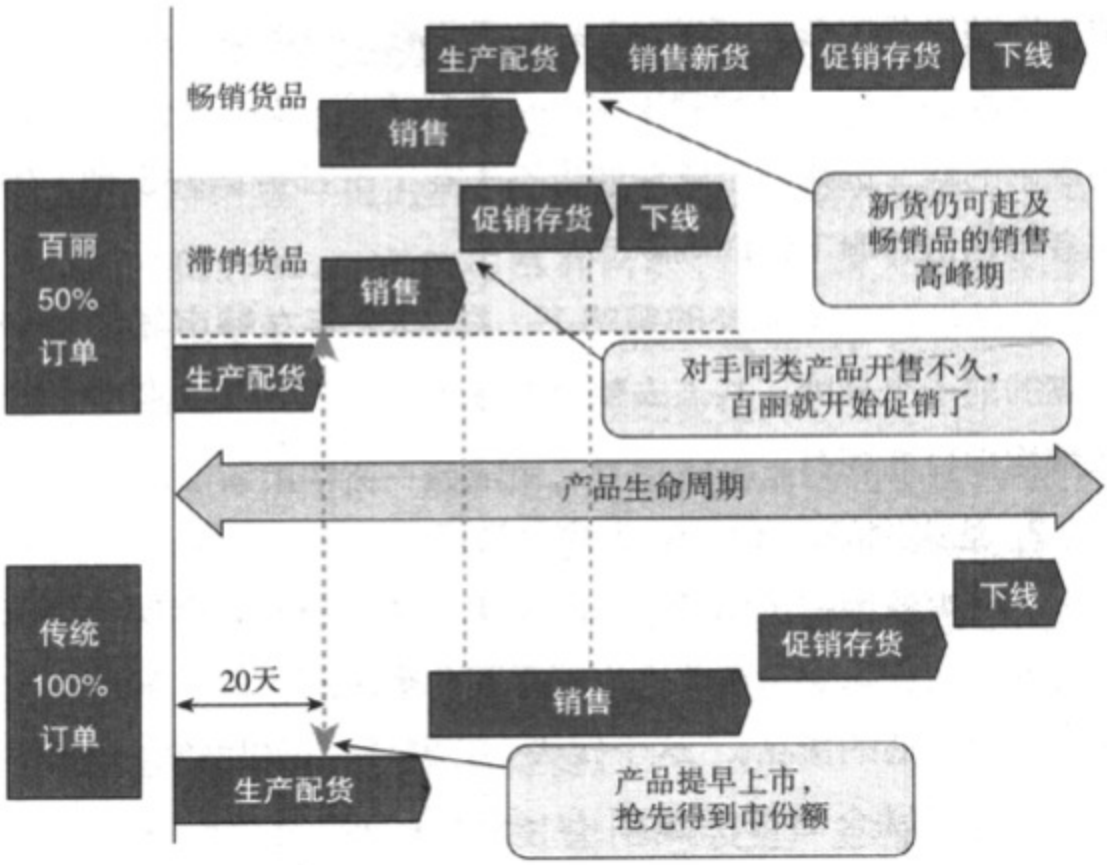
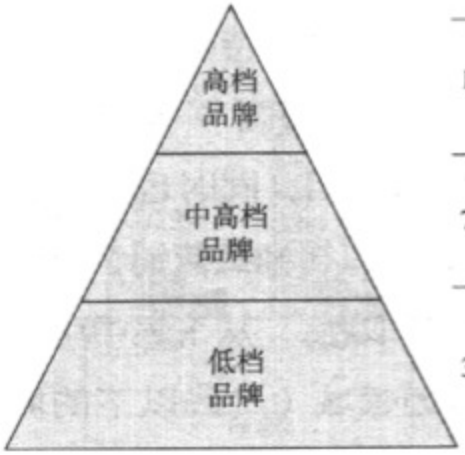


图2－11　百丽订单策略与传统方式比较

图2-11百丽订单策略与传统方式比较



价格（RMB）	百丽自拥品牌	百丽代理品牌
1 500—2 000	Staccabo,	Geox, Merrell, Caterpillar, Mephisto, Bata
700—1 500	Joy & Peace, Millie's, Mirabell	BCBC Girls, Elle, Clarks, Scholl, Jipi Japa, Kokopelli
300—700	Belle, Tata, Senda, Teenmix, Basto	

图 2－12　百丽以品牌分割深纵市场空间

图2-12百丽以品牌分割深纵市场空间

（2）百丽利用多品牌多店，互补产品缺码缺款情况

女性对女鞋产品忠诚度低，缺码缺款，就选别的店。对于供应链活动中非常重要的环节——零售终端，百丽非常重视。从1995年开始，百丽就开始尝试发展零售网络；2002年开始，百丽更大力整合零售网络资源，开始大幅度扩大直营零售终端的建设；仅2007年，百丽的直营零售网点便达到6143家。对此，以女鞋品牌为主的百丽认为，女性消费者的随机性非常大，对她们来说，店面的覆盖率对推动她们的消费行为有着非常重要的作用——这也同瑞银的抽样调查中显示的服装消费者的品牌忠诚度相对较低、对款式和质量相对更为看重的资料相吻合。因此，百丽对渠道的理念是“凭借渠道带动品牌”。百丽在商场百货店内开不同品牌店中店，以百丽为中心。如果百丽没有合适的，顾客可到店旁的Basto和Senda；若百丽的品位未能配合顾客的要求，她们可到同商场的Joy&Peace和Staccato，这些都是百丽的品牌，不同品牌店就是第二重网，把路过的女人都吸引进店。

（3）利用多品牌多店，为产品制造空间

人类在同一时间对同类产品认知分辨能力有限。一个品牌若经营太多系列太多款式，消费者分辨不了，就会不买了。百丽每个品牌在同一时间只会展销十来个系列的款式，它以品牌作为差异化工具。顾

客可先到百丽看上班的鞋，选一个鞋跟不太高的系列，平常穿也可以；然后再到“Tata他她”看轻便休闲的鞋，选购一个既轻便也不失礼上班都合适的系列，但两者都是百丽旗下的时尚款式。

有效施行品牌互补的策略下，在2008年女鞋市场销售额最高的前十个品牌，共占去整个女鞋市场的38.4%，其中六个品牌均由百丽拥有。

2.达芙妮的订单处理、销售及推广

达芙妮较重视按市场特点配发重点设计货品，例如分别按合适性配货到华北、东北；也按季节分配主流货品，如产销一些各区都合适的货品。这个做法令它保持一定灵活性。

它的区域仓储都能做到24小时内为缺货点补充畅销货品。对于滞销货品，它则以二次配货到其他区域的方式出售，到最后才把滞销货品促销，但这样就令配运成本高涨。

因为产品以OEM大批大批的生产，它的产品较迟上市，时尚系列产品销情易受百丽影响，化解方法就是以特有品牌设计及形象，吸引市场注目。达芙妮、鞋柜曾夺德国iF设计奖金奖，这方面为达芙妮吸引了不少的消费者注目，同时也为此品牌的其他产品制造不少曝光率。此外，它以街铺式营销，只深耕一个市场区块——专注低价市场，以量取胜。从下表中可以看到，它有70%的店铺开在中低阶市场领域（二线以下的城市）。达芙妮主力销售点非一线城市，而是二至六线店。

表2-1达芙妮按城市类别之销售点分布

表2－1　达芙妮按城市类别之销售点分布

品牌	一线	二线	三线	四线	五线	六线	总计
达芙妮	337	599	410	583	485	607	3021
鞋柜	102	160	129	153	142	41	727

3.星期六的订单处理、销售及推广

区域仓储太细太少，星期六的配货主要由中央仓储完成。销售点集中在各一线城市，因成本太高，星期六放弃一个款式多次配货的方

法。它每年举办两次内部订购大会以配发新款，然后再按季节以滚动式隔两周就新货上市，以控制成本，但这未能实时准确掌握并配合市场的变化。

它的店铺集中在一线城市，又以百货商场店中店为主，这十分容易被百丽的品牌网封锁，影响销情。星期六也开设以低价产品为主的新品牌，但它缺乏全国性网络去覆盖要求量多的低价市场，对市场的反应也较慢。综合来说，星期六没有清晰的营销路线，处于被动位置。

4.三大女鞋企业在订单处理、销售及推广上的比较

总结百丽有超过20个品牌及2008年有6050家分店，平均每店营业额及净利比达芙妮两大主品牌3465家分店及星期六八个品牌1293家分店高，论市场渗透能力百丽更胜一筹！

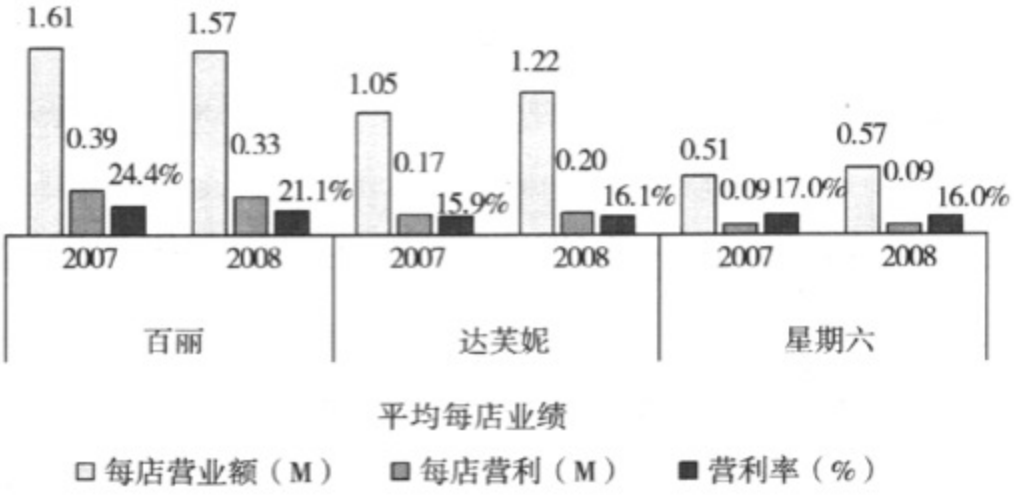


图2－13　百丽、达芙妮及星期六平均每店业绩

图2-13 百丽、达芙妮及星期六平均每店业绩

第五节 小结

纵观中国内地的女鞋零售业务发展，百丽是唯一能做到完全满足女鞋本质的企业，它充分体现女性对鞋子的各种需求；百丽在整个产业链上，由产品设计、生产、仓储运输，而至零售推广都能领先同行，加上鲜明的品牌定位，故能“做大做强”，成为女鞋行业的表率者。

即使后起的星期六以不断地模仿、抄袭处处紧迫，但星期六已错失了做大、成为行业引领者的先机，只有跟尾跑的份儿，无法攻破百丽早已建立在市场上的巩固地位。

达芙妮虽然尝试用另一途径，借独有产品设计开辟市场份额，但受到设计及生产费用成本高、仓储要求大、开店数量不足、品牌的定位不明及两个产品系列又未能符合多变的女鞋诉求等，所以产品未能充足地覆盖女鞋业的市场需要。

我们总结百丽一枝独秀，成为女鞋零售业的第一。

参考文献

中国投资咨询网（2007年），《达芙妮：女鞋巨头迅速占领大陆市场》。

中国物流招标（2009年），《百丽按需运转物流供应链》，http://wuliu.sz.bendibao.com/news/200999/128260.shtm。

中国鞋业互联网（2009年），《星期六ST&SAT Collection Box》http://www.chinashoes.com/Channel_news/2008/01/Saturday/。

北大纵横管理咨询集团（2009年），《中国管理咨询业的先行者和领导者》。www.allpku.coni/blog/zhanghongbo/2009/06/22/3763.aspx。

百丽（2008年），《Annual Report》。

百丽资料（Http://www.belleintl.com/Detail.aspx?D=53,65,132,25）。

百丽资料：品牌世家：http：//www.ppsj.com.cn。

达芙妮（2008年），《Annual Report》。

纺织资源（2009年），《女鞋品牌百丽：危机下快跑的大象》，http://info.china.alibaba.com/news/detail/v3-dl003997006.html。

周森、刘文英（2004年），《世界级企业纷纷进驻华南原料城招商过半》，http://news.sina.com.cn/s/2004-07-09/07003033110s.shtml。

星期六IPO（2009年），《首次公开发行股票招股说明书》。

郑耀宗（2009年），《企业发掘内需商机达芙妮陈英杰》，http://www.capitaleritrepreneur.com/common_emag/view_content.php?issue_no=57&pub_id=23&top_id=107&art_id=89851。

新浪尚品（2009年），《撤出商场低价“走量”达芙妮与百丽争女鞋第一》，http://www.qingdaonews.com/gb/content/2009-10/21/content_8177246.htm。

薇莲服饰（2009年），《百丽打造需求渗透生产“按需运转”供应链》，http://www.2008gd.com/xinxil/index2.asp?id=222。

第三章 安踏的模仿+超越

【本章导读】

本文以安踏公司为主要研究对象，深入分析了中国运动鞋企业的成长之路。运动服饰行业是一个竞争门坎比较低的行业，在这个行业中Nike和Adidas两家公司是公认的行业老大，在中国它们曾经凭借优秀的品牌管理占领了市场，但是近年来中国鞋企依靠模仿+超越的模式走出了一条新的成长之路。

模仿主要包括三大方面：品牌管理、设计和生产。

从2006年开始，随着郎咸平教授提出运动服饰行业的本质是运动精神之后国内企业纷纷效仿，通过喊出口号、邀请代言人、拍摄广告等方式宣传自己品牌的运动精神。

设计是一项技术含量很高的工作，一双Nike鞋可能会包含几百上千项的专利技术，但是运动服饰行业与其他行业有着明显的区别，消费者的关注点主要在鞋的外形、耐用和舒适度上，因此国内行业通过一系列的模仿拉近了其与国际品牌之间的距离。一双运动鞋的最终质量要靠生产来实现，以安踏为例他们选择了与Nike相同的代加工厂商：裕元，这就在很大程度上确保了鞋的质量，再通过自主生产部分运动鞋，严控质量。

国内运动鞋企业通过模仿逼近国际品牌，通过多年苦心经营的渠道使他们走向强大。相比国际品牌将代理权交由少数大代理商，国内企业更加了解中国的市场，熟悉如何才能使企业拥有更多更高效的渠道。正是在渠道上的优胜才使安踏在近几年来迅速成长，销售额逐年递增。

引言

2009年世界最著名的两大运动品牌之一的Adidas公司在中国的最大代理商百丽集团于9月前陆续关闭了经营情况不好的Adidas门店达346家。无独有偶，达芙妮这个中国第二大女鞋运营商在2009年彻底告别Adidas的运动服饰代理业务，将其手中的100多家Adidas销售门店全部转手。同时，Adidas2009年在中国和日本为主的亚洲市场销售额同比减少9%。

这一情况在Adidas全球最大竞争对手Nike身上也有发生，而这一局面表面上看是由于公司在奥运策略上的失误加上全球金融风暴，导致库存大增，销售额下降。但是这其中却显示出以李宁和安踏为代表的中国本土运动品牌的快速崛起，同样面对金融风暴的李宁公司更是在2009年销售业绩反超Adidas成为中国内地第二大运动品牌。

相比于历史久远的Nike和Adidas公司，做代加工起家的安踏公司入行仅仅15年，它没有Nike强大的品牌运营能力，没有Adidas雄厚的科技实力，也没有李宁在中国深入人心的品牌形象，正是在这样的夹缝中安踏一直稳坐中国运动服饰市场的第四把交椅，并且每年都保持着超高的业绩增幅，现在它正走在一条超越的路上，并试图翻过前面的三座大山。人们在惊诧于这个企业所取得的成绩的同时，更想知道其成就的来源。

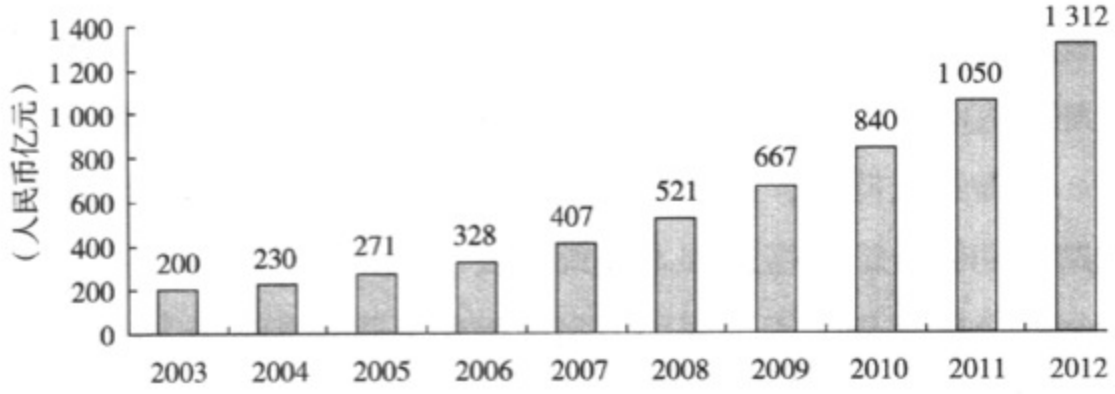
带着这个问题，本文以安踏公司为主要研究对象，通过对安踏公司的全面剖析，深入研究该公司在品牌、设计、生产和营销各个环节是采用了何种策略从而使公司业绩连年攀升，市场份额不断扩大的。

第一节 运动服饰行业背后的故事

中国的运动服饰市场，包括鞋业、服装及配饰产品，近年来正在急速扩大。为中国运动服饰市场带来增长的重要因素包括中国整体国内生产总值有所增长，收入水平上升及日益富裕的消费者正在改变消费模式。

Euromonitor International认为，按所研究的产品分析，中国的运动服饰市场基本可分为三大类别：专业体育用品、休闲与时尚体育用品及时尚体育用品。专业体育用品乃专门就若干运动比赛项目的运动特性、规则及运动员生理需求而订制的体育用品，旨在协助运动员争取最佳的运动成就。休闲与时尚体育用品是既符合运动需要，亦适合休闲穿着的鞋业、服装及配饰。时尚体育用品则为休闲与时尚体育用品及时尚衣饰的混合体，糅合运动功能与时尚品位及潮流于一身。

中国运动服饰市场近年来获得了两位数字增长，2006年的运动服饰市场总规模约达328亿元，预期运动服饰市场将由2006年的328亿元增加超过四倍至2012年的人民币1312亿元，复合年增长率为26.0%。图3-1显示了中国运动服饰市场按销售收益计算的规模估计。



资料来源：Euromonitor International（其中 2010 至 2012 为估计数据）。

图 3－1　2003—2012 年中国运动服饰市场

数据源：Euromonitor International（其中2010至2012为估计资料）。

图3-1 2003~2012年中国运动服饰市场

巨大的市场空间吸引了一大批的厂商投身其中，仅在中国福建晋江就有3000多家的鞋企，在中国的主要运动服饰品牌包括Nike、Adidas及Kappa等知名国际品牌，以及李宁、安踏及特步等国内著名品牌。

第二节 安踏的奋斗史

安踏（中国）有限公司创建于1994年，集团总部设于福建省晋江市。旗下有香港安大国际投资有限公司、安踏（福建）鞋业有限公司、北京安踏东方体育用品有限公司等。2001年，安踏率先在国内建立体育用品专卖体系，完成了从生产单一产品到综合性体育用品品牌运营的过渡，截至目前，安踏在国内拥有超过6000家的专卖店，在国内建立了最完备的、覆盖一、二、三、四线城市的市场营销网络。2005年，安踏率先在国内成立了体育用品行业的第一家运动科学实验室，致力于运动力学的研究，旨在提高中国运动员的表现，推动中国体育事业的发展。2007年安踏体育（2020.HK）登陆香港主板。经过不懈努力，已发展成为国内最大的集生产制造与营销导向于一体的综合性体育用品企业。安踏2008年销售额达到47亿元，市场份额超过10%，十几年内从代加工厂成长为国内一线运动品牌，每年都保持着超过20%的销售增长。

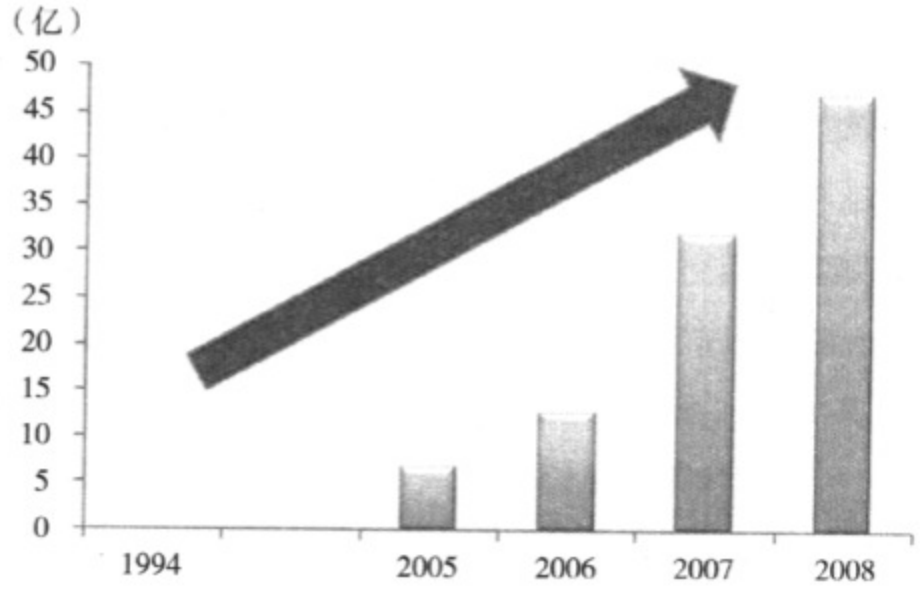


图3－2　安踏1994—2008年销售额

图3-2 安踏1994~2008年销售额

运动服饰行业是一个传统制造业，包括品牌管理、设计、采购、生产、销售各个环节，这个行业由于技术壁垒低、没有行业保护，因此进入门坎较低，竞争巨大，这就要求企业在产业链各个方面必须精耕细作，每个环节都将决定这个企业在市场上取得的成绩，安踏作为本土企业相较于Nike、Adidas两强在品牌管理、设计、采购、生产质量方面都不占有优势，这样的形势造成安踏在2006年以前远远落后于他的竞争对手，从图3-2可以看出安踏在2006年前不但销售额低、成长速度也有限，但是在2006年以后这种情况发生了显著的变化。

中国企业的一大特点就是深谙模仿之道，安踏也不例外，在设计方面模仿Nike和Adidas重金设计的经典外形，在生产方面选用与Nike相同的OEM厂商，但是安踏对于如何打造一个品牌一直无法摸清门道，直到2006年随着郎咸平教授提出运动服饰行业的本质是运动精神之后，包括李宁、安踏在内的一批国内企业茅塞顿开纷纷开始效仿。

只靠模仿就能成就一个优秀企业吗？显然是不可能的，除了模仿以外安踏最强的一环就是决定营销成败的渠道，2001年开始的渠道体系建设带来的结果就是现在安踏拥有专卖店超过6000家，遍布各级城市。依托强大的渠道成就了它近年的快速成长，它的模仿+超越模式为它带来的是2006年以后销售额的迅猛增长。

接下来让我们看看它的模仿+超越模式究竟是如何运转的。

第三节 模仿的力量

一、品牌管理

1.安踏品牌管理

概述品牌管理是企业最重要的经营工作之一，也是一个繁杂的系统工程。在市场营销中，品牌是唤起消费者重复消费的最原始动力，是消费市场上的灵魂。一个企业的产品可以被竞争者模仿，但其品牌则是独一无二的，产品极易过时，但成功的品牌却能持久不衰，品牌的价值将长期影响企业。所以，品牌管理在企业的成功中有着举足轻重的地位。

中国的制造业之所以在长时间内没有形成竞争优势，主要是因为没有形成具有影响力的品牌，没有形成具有影响力的品牌地位，只是在低层次拼成本。安踏从一开始就意识到了品牌管理的重要性，自始至终在品牌建设上投入大量资金，注重积累品牌溢价能力，这使得安踏在接下来的发展中，从一个曾经以OEM为主的二线品牌迅速从晋江运动品牌群落中脱颖而出，成为了能与李宁、Adidas和Nike等国内乃至国际知名品牌相抗衡的一线体育运动品牌。

2.安踏品牌发展成功之路

20世纪90年代初期，成立没多久的安踏也像晋江其他同类企业一样，承担了很多外贸订单业务。但与众不同之处在于，安踏在承接海外订单的同时，还密切关注国内市场，并同时运作“安踏”品牌。

1994年，安踏公司正式将“安踏”作为商标注册，并放弃代工业务，集中力量推广“安踏”品牌。

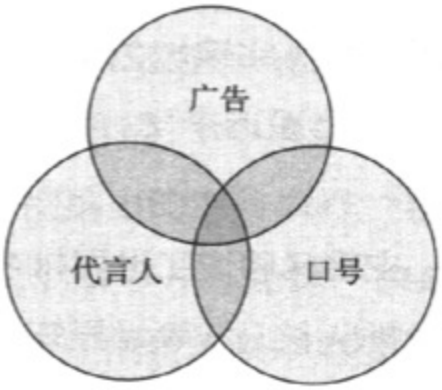


图3－3　品牌管理的三大环节

图3-3 品牌管理的三大环节

至此，安踏开始了自己的品牌发展之路，从代言人、口号和广告这三大环节上进行品牌建设和品牌管理。

3.安踏品牌发展成功之路——代言人

1999年，安踏高价聘请了乒乓球运动员孔令辉作为其形象代言，推出了“我选择，我喜欢”的口号。当时，孔令辉因为在国球乒乓球领域的骄人战绩，在国内知名度很高，而从孔令辉身上散发出的运动精神，又很好地契合了安踏的运动品牌形象，从而为安踏品牌的发展打下了坚实的基础。

这个创立品牌的成果，因为2000年的悉尼奥运会中国乒乓军团的出色表现而得到强化。运动员生涯正值上升状态的孔令辉在奥运会大获全胜，成为众人关注的民族英雄。当集国球运动员、奥运冠军、民族英雄于一身的孔令辉再次以安踏运动鞋代言人的身份出现在广告上时，运动精神和民族荣耀完美地融合在了安踏品牌中，安踏也由一家名不见经传的小企业一跃成为家喻户晓的品牌。

而在1999年早些时候，李宁已推出了“我运动，我存在”的口号，聘请瞿颖作为其形象代言人。虽然安踏模仿了李宁推出的口号，但瞿颖以影视明星的身份代言李宁这个运动品牌，不能体现出运动精神，跟安踏的代言人孔令辉相比，在品牌形象的打拼中相形见绌。

聘请孔令辉代言，让安踏在晋江的芸芸众生中迅速赢得了很高的知名度。安踏也因此被认为是一个非常成功的模仿者，不仅在市场销

售额上逼近李宁，而旦市场销售量从2001年开始跃居全国第一。

继孔令辉之后，安踏又聘请了世界排名第一的中国乒乓球运动员王皓、中国女排队长冯坤等世界知名运动员作为品牌形象代言人。他们所代表的运动精神结合中国消费者心中的民族荣耀，使安踏品牌在中国消费者的心中不断升华。

而同为安踏竞争对手的德尔惠、特步、匹克等运动品牌，分别聘请了周杰伦、谢霆锋、超女厉娜等娱乐明星作为自己运动品牌的形象代言人，他们并没有运动精神可言，品牌在消费者心目中的形象平淡无奇，无法跟安踏相比。

安踏在代言人的选择方面，成功抓住了运动鞋的行业本质运动精神，并将其完美融合在自己的品牌形象中，完胜于行业中的各个竞争对手，甚至对行业巨头造成很大冲击。可以看到，安踏在品牌管理的代言人这个环节，表现出色，取得骄人战绩。

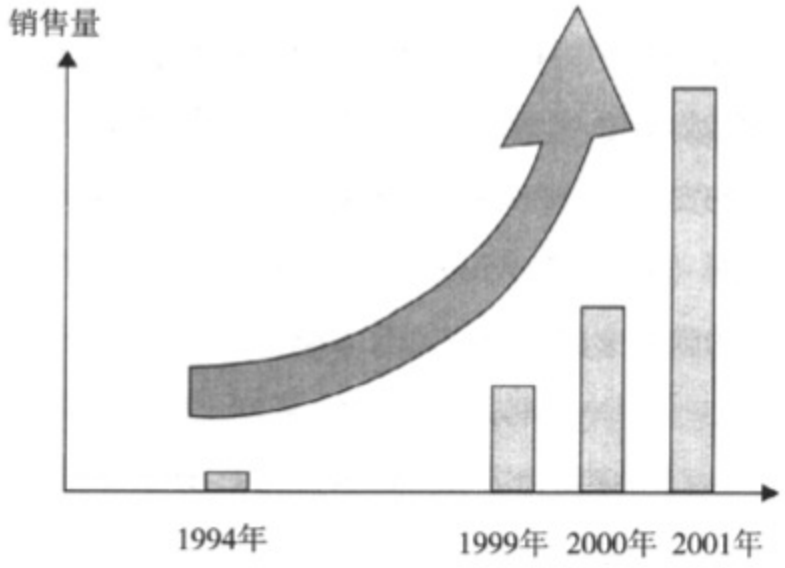


图3－4　安踏市场销量趋势图

图3-4 安踏市场销量趋势图

4.安踏品牌发展成功之路——口号

安踏在1999年推出的第一个口号“我选择，我喜欢”，模仿的是李宁在年初刚推出的宣传口号“我运动，我存在”。但安踏首次推出的这

个口号并不能算一次成功的模仿。“我选择，我喜欢”并没有让消费者从中感受到运动精神，也没有像其代言人那样让品牌形象深入人心。

2005年，安踏公司推出全新品牌口号：永不止步（Keep Moving）。开始将注意力转向国际，意欲与Adidas和Nike竞争。“永不止步（Keep Moving）”这个新的口号出自著名4A广告公司，同时也是原Nike中国的广告代理公司——智威汤逊的手笔。智威汤逊代理Nike中国的广告业务长达十年之久，具有丰富的资源和强大的操作能力，它为安踏打造的全新口号“永不止步（Keep Moving）”与耐克的口号"Just do it”都是运动精神的完美体现，极富运动感召力。

“永不止步（Keep Moving）”的核心理念是：将14~26岁、立志向上、自强不息的“草根青少年”作为自己未来的核心顾客，倡导“在运动的世界里，只要努力，有付出就会有回报”的理念，这一口号既适合安踏的核心目标顾客，似乎也在向外界昭示，安踏本身就是这么一个典型，通过自己的努力，终于站在了中国运动用品的最前沿。这一理念在中国迅速地被推行，它很好地抓住了14~26岁的年轻消费者，他们正是中国市场最重要的运动鞋消费人群。

安踏在口号方面，虽然前期的模仿并不成功，但后期通过聘请智威汤逊，成功模仿Adidas和Nike，将运动精神很好地融入了新口号“永不止步（Keep Moving）”中。安踏在口号这个环节的表现并不逊色于同行业竞争对手，甚至可与世界级知名品牌媲美。

5.安踏品牌发展成功之路——广告

安踏以前的广告大多是依靠运动明星在广告中喊口号来宣传品牌。这种广告制作成本小，内容单一，质量普通，很难给消费者视觉和精神层面上的冲击，给人最大的感觉就是世界冠军孔令辉是安踏的代言人。

2006年，安踏公司与原Nike中国的广告代理公司智威汤逊开始合作，迅速推出了一系列具有国际级水平的电视广告。这一系列的广告制作精良，重点从内容上突出运动精神和民族精神完美结合，与消费者在精神层面上建立连接，全面提升了自身的品牌形象，进一步打造出了自身的运动精神。

2006年，安踏的广告及宣传费用占营业额比达到8.3%，而笼罩在北京奥运会热潮中的2007年和2008年，其广告及宣传费用的比重，分

别上升为12.4%和13.8%。安踏的一系列广告在奥运会期间滚动播放对提高其品牌形象挥了极其重要的作用。

同时，Adidas和Nike在奥运会期间的广告却将筹码都压在运动明星身上，当Adidas的代言人中国国家男子足球队队长郑智和Nike的代言人110米跨栏飞人刘翔在奥运会上的表现令人大失所望时，Adidas和Nike的品牌形象也随之受损。

我们可以看到，无论是安踏的口号还是如今的广告，其中“Nike”的气息都很浓厚，这与智威汤逊这家4A广告公司是密不可分的。安踏在广告方面，通过这种形式的模仿，使品牌形象迅速走向国际化，从整体上向世界级知名品牌Adidas和Nike靠拢。在广告这个环节，安踏的表现同样非常出色，不仅领先于同行业的竞争对手，甚至由于Adidas和Nike的代言人表现失常，大有赶超国际巨头之势。

6.安踏品牌管理小结

安踏在代言人、口号和广告这兰个环节上，安踏以青出于蓝而胜于蓝的成功模仿打败同行业竞争对手，成为中国运动用品的领军品牌，并蓄势待发赶超国际巨头。成功的品牌管理，让安踏在短短18年中，从芸芸晋江企业中脱颖而出，从一个没有自己品牌的OEM企业成为国内一线知名品牌，进而向全球进发。

二、设计

产品设计是一个极为重要的环节，它是指从确定产品设计任务书起到确定产品结构为止的一系列技术工作的准备和管理。它是产品生产过程的开始，也可以说是一个商品的灵魂。

在产品设计时间，要全面确定整个产品的结构、规格，这关系着整个生产系统的布局，所以设计必须具有生产观点。如果一个产品的设计不具备生产观点，那么生产时就将耗费大量资源来调整和更换设备、物料和劳动力。而好的产品设计，不仅表现在功能上的优越性，而且便于制造，生产成本低，从而使产品的综合竞争力得以增强。

所以许多在市场竞争中占优势的企业都十分注意产品设计的细节，以便设计出成本低而又具有独特功能的产品。

1.设计生产概况

同样，具有野心和远见的安踏也不会在这个环节上落后，公司非常注重提高产品的功能性、科技含量、设计的时尚性，以增加消费者的满足感。公司于市面上推出超过1700款新鞋、1100款服装及1000款配饰，以满足不同消费者的需求。

当安踏的晋江兄弟企业还在为国外订单的浮动而头疼时，安踏已经对整个设计生产流程进行了一个系统工程式的管理控制，井井有条，有计划可依。按照四个季度来安排设计生产，每个季度的产品设计生产工序都严格按照步骤实施。从这点就可以看出安踏与其晋江兄弟企业的明显区别。

事实上，其他晋江品牌不是不想做，而是没有能力做。另一方面，连实力强大的国际品牌也由于种种原因，导致在华业务不能发挥能与安踏相比的灵活性。

原因显而易见：像Nike这样的国际品牌，全球一盘棋，总部又不在中国，光反应时间就要几个月，更别说是这样的小订单。而李宁这样的本土厂商，却苦于没有自己的生产线，要让代工厂停下几条生产线，临时“加单”，难度很大。在体育行业，只有安踏的快速反应能力是出名的。一款新的产品从设计到下厂，到生产制造，再到走向卖场，仅仅需要花一个月的时间。这种速度比Nike这样的国际品牌反应要快半年，比国内品牌如李宁的反应速度也会快2个月左右。

安踏每年的第一批产品大概在1月1日便可正式上市。每季度的生产从商品企划到上架大致分为9个环节：

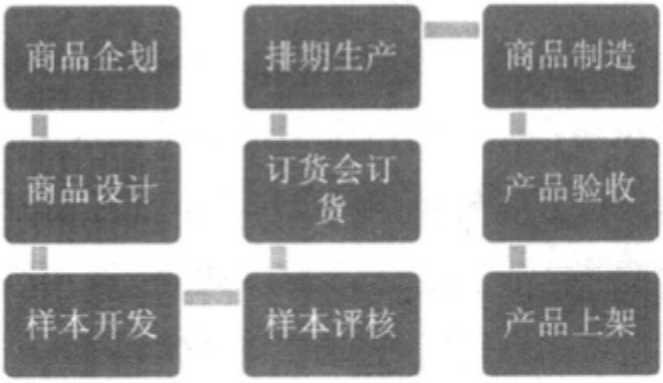


图 3－5　安踏设计生产流程

图3-5 安踏设计生产流程

正因为有这样严格的管理计划作为基础，安踏才得以在其他各种环节上施展其战略。而计划的实施也需要有强有力的执行和资源的支持，安踏拥有5000平方米以上的科研场地与实验室，公司对设计生产的资金投入比例也是逐年增高的：

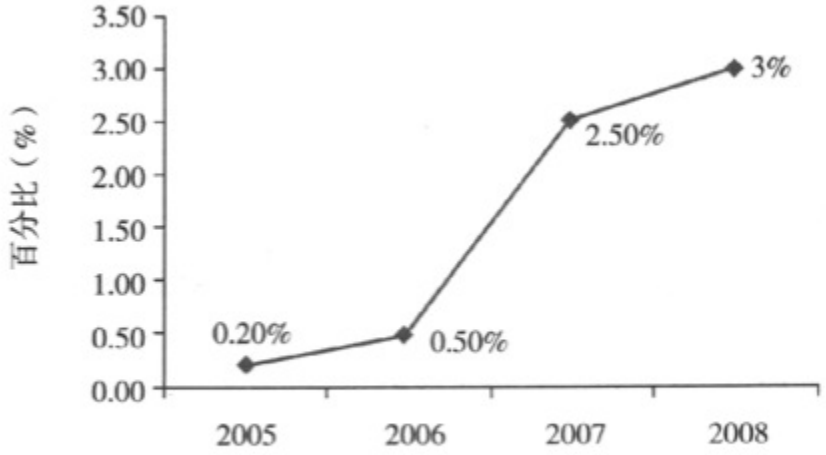


图3－6　安踏研发费用占销售百分比（研发费用/销售）

图3-6 安踏研发费用占销售百分比（研发费用/销售）

从2005年的科研实验室建成后，安踏每年的研发费用按投入比例计算，3年内提升了15倍，其加大的强度和速度，足见管理层的重视。资本的投入保证了研究的设备更新、人员的动力和激情，技术才可能有所提高。

2.国际合作

产品设计的意义重大，具有“牵一发而动全身”的重要意义。许多发达国家的公司都把设计看作热门的战略工具，认为好的设计是赢得顾客的关键。

而安踏很懂得从国外吸取所需，公司和众多国际知名设计公司及设计专家合作，同时内部引进更多高水平设计师参与设计研发。安踏拥有世界级的研发部门，他们整合了世界一流的设计资源，跟世界上的很多国家如比利时的设计单位，跟美国的设计工作室都进行了新概念、新材料的研发。为了更好地模仿Nike，安踏更特意聘请曾经与Nike合作过的设计师加入到自身的产品研发当中。

这里不得不提两个曾与安踏合作过的两个国际顶级设计公司：

（1）Catalyst Strategic Design

创办人Jon Wong，他在业内有着知名的设计经验、扎实技术和对国际制造业的丰富经验，由他带领的设计团队在过去十几年中，已经服务超过50家知名的国际品牌公司，其中包括Nike、Vans、Asics、Fila、Flow、Guess等等。

Jon Wong成功地运行过很多著名的商标和产品观念，开发了一个崭新的市场领域。他们的合作为安踏的产品带来了极为时尚的特色。

（2）E-WestDesigns

公司合伙人Bill Peterson是Nike的第一位工业的设计者，他为Nike开发设计“后跟气垫”的产品。同时，他也是第一代乔丹篮球鞋及NIKE AF-1设计创始人。他有超过25年的设计经验，提供过许多成功的创新设计。Bill Peterson在他的事业过程中为许多品牌提供过服务，其中包括：Nike、K-Swiss、Guess、Athletic等等。

这两个著名设计公司和安踏合作的代表作品就是专门为NBA球星斯科拉设计的战靴（已于2008年第2季度上市）。该款篮球鞋可谓是采用了世界一流的设计理念和制造材料。

在万人瞩目的NBA赛场上，是球员的竞技，也是球鞋的竞技。安踏能够在原本被Adidas和Nike等国际品牌雄霸的赛场有一席之地，可见安踏的设计已经得到了该行业内最顶尖的客户的肯定。

鞋头	钻格纹太空皮
鞋舌上片	牛二层皮
鞋身	牛真皮
筒口片	镜面超纤
内里	平面莱卡棉布
领口泡棉	记忆海绵

图3－7　NBA球星斯科拉的战靴

图3-7 NBA球星斯科拉的战靴

安踏不仅与国际著名设计公司合作，还不惜重金聘请了很多高水平的设计师。安踏的设计团队建立起了业内非常强大的阵容，拥有100多位高级设计师，成员分别来自美国、意大利、韩国、日本等不同国家。

3.性能设计

安踏产品的经营范畴非常广泛，大致分为服装和鞋类，里面又分为篮球、网球、乒乓球、羽毛球、足球、跑步、综合训练、户外运动和运动生活时尚等子类。要支撑如此庞大而细分的门类，不可能仅仅靠国外的支持，安踏必须有自己的研发机构。

安踏在北京、广州、厦门都设有自主的研发设计中心。2005年，在完成全国销售网络的建立后，安踏成立了全国第一家运动科学实验室。拥有自主知识产权的科技品牌，填补国内在这一领域的空白。实验室与比利时著名的运动鞋研发机构RSCAN、北京体育大学生物理学实验室以及中国皮革和制鞋工业研究院合作，致力于运动鞋安全性、舒适性的研究和技术创新。单对设备的投资就达2000万元。到目前为止，中国有关运动科学的，比如说运动服装、运动鞋、运动用品配件的标准，有1/3是出自安踏的运动科学实验室。而这个实验室，也已经为安踏贡献超过40项国家级专利。

打个比方说，如果非要进行产质量检，就是晋江企业全倒下了，安踏也还在，因为标准都是他们自己制定的。换句活说，谁掌握了标准制定权，谁就更能对整个产业掌握主动权，也就能对客户产生更大的影响力。

安踏实验室有一系列十分著名的技术成果：

（1）篮球运动员脚型数据库

2005年5月，安踏开始对15支CBA球队的300多名专业篮球运动员进行脚型测量，建立了中国第一个专业篮球运动员脚型数据库，开展专业篮球运动员脚型规律研究及标准楦型设计。

大量的脚型数据对安踏的球鞋设计有极大的指导意义，并确保了安踏的设计符合运动员的脚型以提供最大限度的舒适度。各种高科技的设计，即使可以提高赛场上的表现，但只有具有足够的舒适度，运动员们才会选择。舒适度是重要的基础。

（2）芯技术

著名的安踏“芯技术A-CORE”就是从运动科学实验室诞生的，技术提供了优异的稳定和缓震功能，帮助提高运动表现，在运动中充分体验稳定、平衡和自然的着地感觉。

值得一提的是“芯技术”的检验过程：一枚鸡蛋从两米的高度自由落体到“MAGNETIC CORE”材料上，鸡蛋没有破碎反而会被弹起。这就是“A-CORE”芯技术的精华所在，特指的“MAGNETIC CORE”材料具有超强的吸震功效，能把能量转化为反弹力，同时还可以兼顾很好的稳定性。该技术产生的良好弹性和实验的趣味性一直被引为球鞋业内的佳话。

目前，“芯技术”已经发展到第二代，在国内同行业中处于领先水平。目前，中国90%以上的篮球运动员都穿上了安踏生产的篮球鞋。

（3）舒感胶

舒感胶（A-Cozel）技术是由独特的PU混合配方合成的聚氨酯材料，可以为穿着者提供高效能的减震的效果，从安踏的落球实验来看，这个技术能让落球回弹的高度仅为落下高度的30%，应该说这个效果相当的不错。

除了减震出色之外，舒感胶（A-Cozel）技术还能维持持久舒适和弹性，形状记忆功能让球鞋耐摩擦，并且不易变形，独特的微细胞开孔技术还能让球鞋内部更加的干燥。

除此之外，安踏还有很多自主研发有代表性设计技术，例如TALOON“爪”式抱紧系统，为鞋帮面提供良好支撑；A-HardcoreRB室外耐磨橡胶，具有超强耐磨性能；AUTO-arch足中支撑稳定技术，将鞋的扭转程度控制在一定范围内以维持稳定性。

总的来说，安踏一直在提高生产的功能性和设计能力，紧密贴近消费者，也能够快速调整产品线，更具个性特点，更能满足消费者需求，也进一步提高了品牌的溢价能力，增

加了安踏品牌核心竞争力，逐步逼近Nike。

4.外形设计

对于Nike这个国际性老品牌，可谓是一直在引领着运动鞋行业的潮流。其他品牌的设计如果说一点都没有模仿Nike，那么肯定不是实

话。事实上，全世界各大运动鞋品牌的设计理念都日趋相似，目标都是Nike，而只是有没有模仿到精髓。模仿有两种，第一种是，类似山寨工厂的无耻抄袭，外形完全一致；第二种是，模仿其概念，再加入自己的创新点，在中高端市场的争夺，尤其需要创新甚至超越。

安踏在外形设计上对Nike进行了大量的研究，很多产品的外形都带有Nike的味道。只要稍加留心，我们就可以发现安踏某些款式跟Nike的确非常相似，虽然这些仅仅是模仿得太明显的失败之作。比如Nike有款鞋，在侧面设计了3个气泡以增强动感，安踏则将气泡改成了中国的太极图案。

安踏一些款式在鞋底防震设计、商标位置、气孔位置、气孔大小、鞋带、鞋底弧度、鞋帮高度等等方面都做到跟Nike大致一样。但安踏甚至在某高端款式上好像做得比Nike某些原型更胜出。

可见安踏无论是在内在技术还是外形设计上，都已经可以做到高度逼近Nike，在消费者角度看来，一双安踏和一双Nike相比，实在没有太大的分别。还有一点，安踏的价格只约是Nike的1/3。

三、生产

根据前面两部分的分析，我们可以看出安踏在品牌管理和设计方面是怎么样模仿Nike，并逐步超越的。然而，有了优秀的品牌管理和出色的产品设计，还需要良好的生产配合，才可以奠定安踏在运动鞋行业的地位。在生产方面，安踏一方面学习Nike的“轻资产运营”模式，跟Nike选用同一家OEM工厂——裕元工业集团有限公司。安踏超过一半的运动鞋都是由裕元负责生产，确保出产运动鞋的质量和Nike的一样，以致可以完全模仿Nike。另一方面，安踏保留一定分量的运动鞋自己生产，采取垂直业务模式，进一步控制自己的生产成本，以图逐步超越Nike。

1.生产模式

轻资产运营轻资产运营是一种以价值为驱动的资本战略，是网络时代与知识经济时代企业战略的新结构。轻资产运营必须根据知识管理的内容和要求，以人力资源管理为纽带，通过建立良好的管理系统平台，促进企业的生存和发展。“轻资产运营”是国际著名管理顾问公司麦肯锡特别推崇的战略，以轻资产模式扩张与以自有资本经营相

比，可以获得更强的盈利能力、更快的速度与更持续的增长力。表3-1列出了轻资产运营的一些特点。

表3-1 轻资产运营的特点

表3－1　轻资产运营的特点

特点	规模	倾向于小
	质量	倾向于精
	重量	倾向于轻
	形态	倾向于软(无形)；
	投入	倾向于少
	价值	静态或分散时——小
		动态或整合时——大
利弊	好处	好处为减少投资、提高效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险
	局限	绝对化就是泡沫经济(泡沫的质量最轻)
运营要件	基础	核心能力
	依托	知识
	利器	品牌
	要素	客户关系
	法宝	业务外包
	要务	质量控制
	关键	业务整合
	捷径	价值链定位
运营误区	空手道、小即好、一味求“轻”、全民皆“轻”、盲目追“轻”、外包顾虑	

套用在运动鞋业之上，“轻资产运营”模式就是将产品制造和零售分销业务外包，自身则集中于设计开发和市场推广等业务；市场推广主要采用产品明星代言和广告的方式。“轻资产运营”模式可以降低公

司资本投入，特别是生产领域内大量固定资产投入，以此提高资本回报率。以下是行业中轻资产模式的示意图：

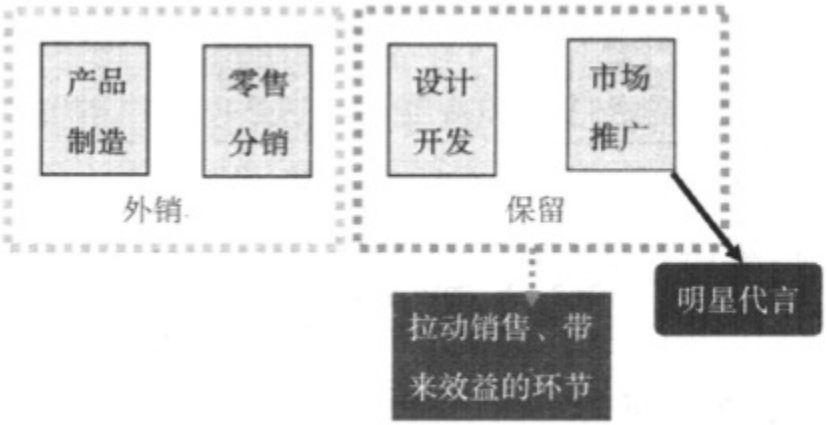


图3－8　轻资产运营的示意图

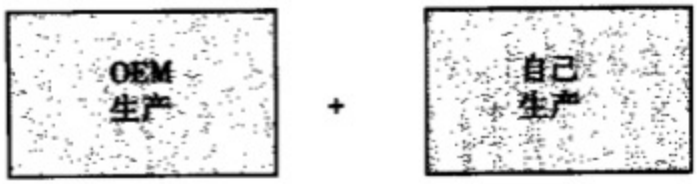
图3-8轻资产运营的示意图

运动鞋业巨头Nike公司在80年代提倡“轻资产运营”模式，当时正值全球制造业向发展中国家转移的高峰时期，体育产品的对象开始从专业运动员转向大众市场。从产业链的角度来看，Nike公司依靠“轻资产运营”模式，较好地整合了产业链两端，其核心内容包括高度投入产品研发，强势商业策略与营销，以及全球化经营。自此以后，全球体育用品行业的竞争越来越趋同于“Nike模式”。以李宁、安踏为代表的中国本土体育用品企业也同样追求“轻资产运营”模式。不久，这一模式即成为全球体育用品产业的主流商业模式。

然而，“轻资产运营”生产模式也不是万能的。Nike公司使用“轻资产运营”模式在1998年亚洲金融危机中显现。由于“轻资产运营”模式并不涉及具体产品生产环节，而是交由亚洲OEM工厂生产，由此会产生两大管理问题：其一是供应链管理，其二是产品质量控制。在外部经济环境波动的情况下，Nike公司亚洲OEM工厂的成本波动性、供货、物流与配送稳定性等方面因素，都会影响Nike公司的整体经营业绩。

制造起家的安踏，也引入了“轻资产运营”的一些长处，并保留了在制造领域所积累的优势，建立其独特的局部“轻资产运营”战略：部分OEM生产和部分自产的模式。安踏如今超过一半的球鞋由OEM生产，其中裕元工业占最大的比例。裕元工业（集团）有限公司是一家

在香港交易所上市的台资工业公司，其母公司为宝成工业。它是全球最大的国际品牌运动鞋制造商，Nike的球鞋制造主要出自裕元。如此一来，安踏球鞋的生产跟Nike都是出自相同的原料、相同的机器、相同的人手、相同的制造程序等等，试问又怎能不极度与Nike相似呢?



（2009年自产比例是35.5%）

图3－9　安踏独特的生产模式

图3-9安踏独特的生产模式

2.垂直业务模式

所谓的垂直业务模式，即从生产到品牌到销售均由企业自身掌控，或以较高的参与度完成，以掌控整条产业链。发迹于生产业务的安踏，在体育用品的采购、生产、研发、推广、零售等环节已有超过10年的布局，这些经验有效保证了安踏品牌的竞争力及利润的稳定性。因此，安踏并没有盲目地抄袭Nike，把所有的生产交由OEM处理，反而保留了部分自产比例。

关于保留部分制造能力，安踏董事局主席丁世忠做了精辟的解释，他认为："制造是安踏的优势，也是安踏大众化定位的重要前提。目前中国的制造优势十分明显，全球80%的体育用品都在中国制造。我们现在能快速发展，核心优势就是我们拥有快速的业务模式。"在体育用品市场一片红海之争时，安踏用自己的垂直业务模式和"产业死循环"以及多年来对研发的高投入，抵御住了国际动荡经济形势的冲击，并为未来的发展赢得了契机。

在金融海啸中，采用垂直模式的安踏体育相比轻资产代表李宁、中国动向更被麦格理、花旗等国际投行所看好。背靠全国领先的晋江运动产业集群，国内体育品牌安踏也是垂直一体化的代表，从一开始就定下了"立足生产、拓展销售"的思路。2005年起，安踏跟裕元等巨型代工企业合作，进行外包生产，形成了独特的"自产"加"OEM生

产”的混合生产模式。在这种模式下，安踏要求供货商符合“与安踏共成长”的原则，如面料、辅料的开发商要有同等开发能力；同时也要让供货商赚钱，采购团队考核并留出合理的利润空间。安踏深知唯有在产业升级和市场洗牌的过程中变成价值链的管理者，其利润组合、定价策略才能形成竞争力；为供货商增值，他们就愿意与自己共同进退。在让大规模生产变得更灵活的同时，安踏也同步完成了其物流和销售体系的改善，加强安踏作为“价值链管理者”的能力。

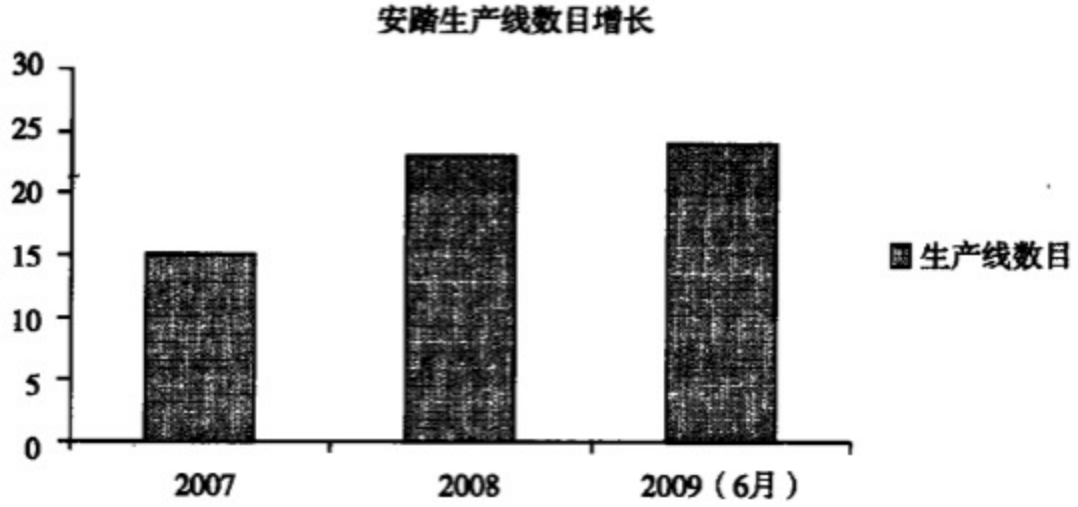


图3－10　安踏历年生产线数目的增长

图3-10 安踏历年生产线数目的增长

安踏策略性地优化自产及外包生产比例，更灵活及有效地应对消费者及市场需求转变。鞋类生产线由2008年底的23条增至截至2009年6月30日的24条，连同一家鞋底厂及两个分别位于长汀及厦门的服装生产基地，安踏于期内共自行生产约6.6亿双鞋类制品及约380亿件服装。

图3-11为安踏的生产位置和2008年的生产数量，其中陈埭的四条生产线一共生产了约136万双鞋，池店的20条生产线一共生产约522万双鞋，而安海的鞋底生产基地一共生产了536万双鞋底。

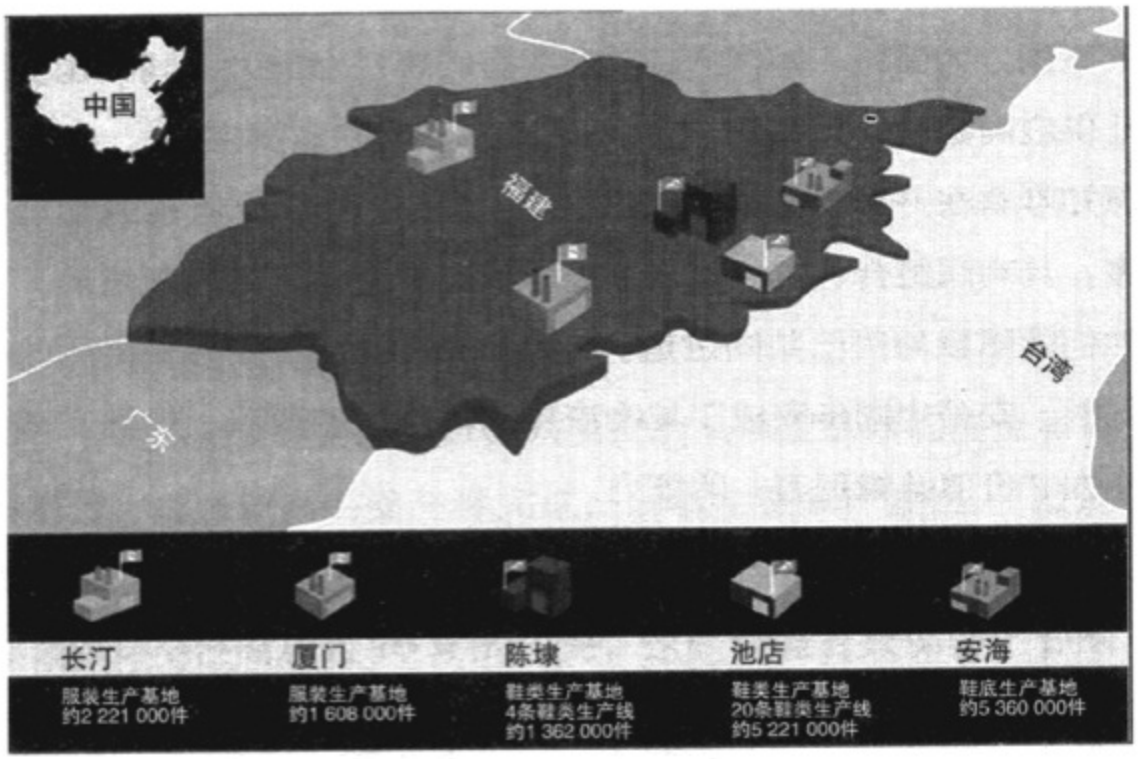


图 3－11　2008 年安踏各生产线的产量

图3-11 2008年安踏各生产线的产量

同时，已售出产品中的鞋服自产比例分别为35.5%（2008年底：50.0%）和14.8%（2008年底：11.7%）。以下是安踏历年自产比例的趋势。

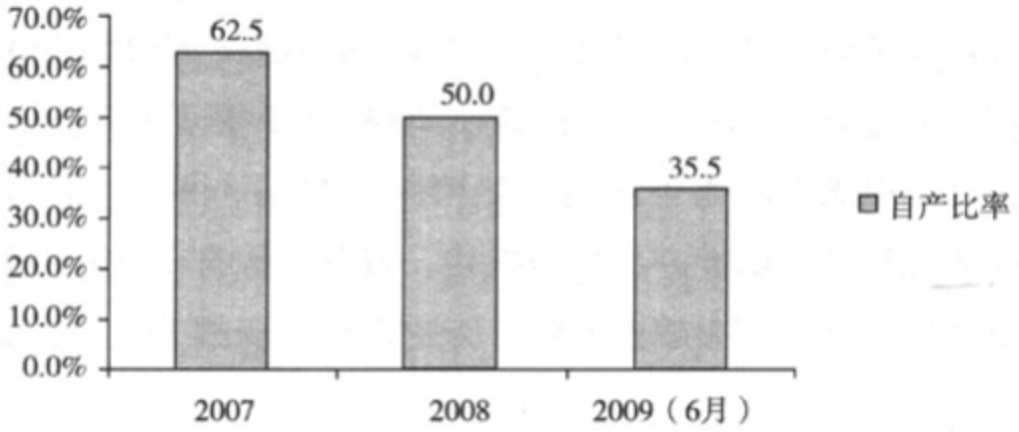


图3－12　安踏历年球鞋自产比率

图3-12安踏历年球鞋自产比率

每一个品牌都有自己的成功模式，安踏并没有照搬Nike的模式，而是在模仿的同时，进一步改善和超越。安踏的产品能够做到物超所值，因为自己生产可以控制好成本。安踏是从工厂发展起来的，在制造业有竞争优势，实际上在未来十年，传统制造业还是中国最有竞争优势。保持一定的自产比例，可以帮助安踏权衡跟供货商之间的关系，输送自身的管理标准。此外，安踏的终端库存比别人的压力小，因为自己的工厂可以随时补单，一般都能做到10%的补单水平。正是保留了自己的生产工厂，安踏的利润率在行业内才可以名列前茅。

3.质量监控

安踏采用全方位质量监控体系，质量管制人员早在产品企划阶段便进行质量监测，以确保整个生产过程均经过严格的质量监控管制。为了协助OEM提升质量，安踏支持主要的OEM供货商建立科技实验室，并引入原材料同步抽样检验制度，以便及早发现质量问题。此外，安踏到自营工厂及供货商的生产基地实地检验生产过程及制成品，以确保制成品均达到国家制定的质量标准。另外，安踏的鞋服产品均已通过ISO9001质量管制体系认证。此外，安踏也积极参与多个全国性行业标准化技术委员会，促进整个行业技术的发展，协助提升中国体育用品达到国际水平。安踏在2009年获得了CTC认证证书，可见安踏在改善生产及质量控制已得到认同。CTC为国际性的鞋类及皮

革类产品验证机构，其总部设在法国，在鞋类及皮革类产品认证有超过100年历史，致力于提升鞋类产品的质量。

2009年中，安踏关于增强质量监控措施主要包括皮革高温水煮测试和3D脚型测量仪。皮革高温水煮测试主要是测试皮革产品在持续12小时高温水煮下的防水性及抗老化能力，而3D脚型测量仪运用激光扫描脚形形状，实时将准确的3D影像传送至电子系统，为制鞋过程及质量监测提供快速及准确的参考。这些措施均大大提升了安踏生产的球鞋的质量。如今，为了严格管控质量，安踏还制定了自己的制鞋内控标准，例如一双鞋子的耐穿性国家标准仅仅要求4万次，但安踏的内控标准就要求5万次，超过国家标准，这样做出来的产品都能够达到国家的标准以上。

通过独特的自产和OEM结合的生产模式，安踏除了成功模仿Nike的轻资产模式，还保留了部分球鞋自己生产，以至进一步控制制造成本、产量等等。再加上严格的质量控制，安踏的球鞋紧追Nike的球鞋达至国际水平。由此可见，安踏在生产这个环节上已经做到能够很好地模仿Nike了。

第四节 超越梦想

安踏在模仿国际品牌方面做得相当出色，但是模仿者如果没有过人之处就永远只能是跟随者而无法实现超越。在中国，运动品牌数不胜数，之所以安踏公司能脱颖而出所依赖的不仅仅是它出色的模仿能力，更主要的是它在市场营销方面的过人能力，时至今日安踏在国内已经建成覆盖一、二、三、四线城市的庞大的营销网络，门店数量超过了6000家，如此渠道建设远超同行竞争对手，安踏是如何完成这一壮举的呢？这一切要从1996年说起。

当时中国的运动服饰行业远没有如今的剑拔弩张，竞争还不是十分激烈，这一年Nike在苏州投资成立Nike中国公司，开始拓展中国市场；这一年李宁公司从广东迁往北京正式告别健力宝，它的代理商主要以体委系统为主；这一年Adidas还没有进入中国，1997年它们才在中国成立公司。安踏的主要竞争对手们在中国只是刚刚起步或尚未起步，面对此时市场渠道大面积空白、行业品牌少竞争弱企业品牌意识差而中国消费者品牌意识刚刚启蒙的局面，安踏召开了它们的第一次订货会，这次订货会对安踏产生了极为深远的影响，为安踏的快速成长奠定了基础。

订货会现在在中国已经相当普遍，它是现在国内运动鞋企业最常见的销售产品、拓展渠道的方式，在订货会上企业会邀请全国的经销商集中至企业总部，向经销商们集中展示未来一年或半年的主打产品，每年两次的订货会将销售全年60%~80%的产品。订货会这种召集经销商、大力推动销售的模式随着2000年前后一大批晋江品牌转战国内市场才刚刚开始在中国闪亮登台。

在1996年以前，安踏只有1000多个专营点，这些专营点主要以商场、鞋店为主要形式，有些只是在一家鞋店的某个角落摆上了安踏的运动鞋，绝不像如今装修讲究的专卖店一般，这时的代理商同时代理多家产品，国内的小品牌又十分杂乱，在市场上没有主次之分，网点作用非常有限。1996年安踏召开的订货会在当时还是非常新颖的一种方式，改变了诸如在大康鞋城批发等客（经销商）上门那种近似原始的形式，主动出击。订货会在批发、开发商场之外多了一种重要的“间接销售”方式，但却是非常重要、直接有效的方式。这种方式对如今的

众多泉州运动品牌而言，是建立渠道、销售产品的主要方式。招到一位有实力的分销商，就相当于安踏几年来辛辛苦苦开拓的北京渠道。

经过1996年的订货会，安踏在其竞争者尚未觉醒前开始建渠道，逐步改变了之前的状况，将以前零散的销售网点重新规划，整合划分代理范围；将专柜、专卖点发展为专卖店；将大批发的模式发展为代理商+加盟店的运营模式，安踏事先充分的准备和会议本身的新颖性，吸引到了一批经销商，他们对于推动安踏早期的渠道建设、网点布置，起到了一定的作用。

做生意与下棋一样都讲求先手优势，安踏在渠道建设上抢占了先手，但是先手并不是胜负手，它只是一盘棋局中的一个占先的优势，想赢得一盘棋局必须要找到这个胜负手。究竟什么样的渠道才是一个优秀渠道，这个问题的答案就是获得这盘棋胜利的胜负手。一个渠道其实就是围绕着三方面来构建，第一，使中间商愿意买；第二，使消费者愿意买；第三，让消费者买得到，解决了这三个问题你的渠道就将无往而不胜。下面就让我们看看安踏是如何围绕这三个点构建它的渠道的。

一、中间商愿意卖

安踏的营销模式如图3-13所示，安踏总公司控制着公司的各地区性营运中心和总公司直营的旗舰店（直营店由于数量较少将不作为本文的重点研究范围）各个地区性营运中心负责管理代理商和直接通过营运中心加盟的小经销商，代理商则直接经营着安踏超过40%的店铺，同时也负责管理加盟的小经销商。这种渠道构建模式有别于Adidas和Nike的大代理模式，由于在一个区域有多家代理商，实现互相制约，不容易形成一家代理商做大的局面，另外分布全国的加盟店更加灵活、有效，将安踏的渠道铺向全国各地，尤其是国际巨头一直无从下手的三四线城市。

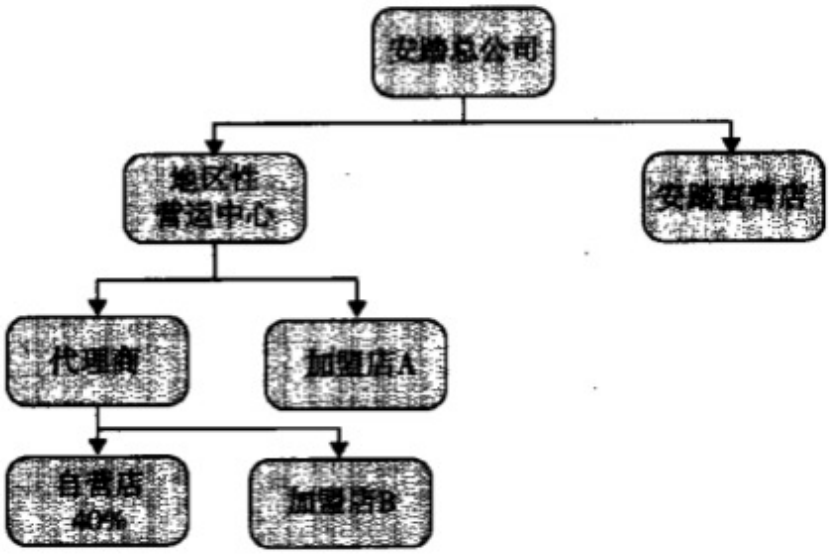


图3－13　安踏的渠道构成

图3-13 安踏的渠道构成

除了独特的营销模式之外，安踏更是深谙代理商们的所求所想。正所谓“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，要使代理商们愿意卖你的鞋就必须要让他们挣到钱。在1999年以前安踏公司通过价格优势抢占渠道资源，由于安踏拥有包括生产在内的全产业链，因此它将商业利润让给代理商，而自己只赚取生产获得的加工利润，这一做法为它带来的是专卖店数量五年间从0上升至2000家。2000年以后随着安踏代言人乒乓球选手孔令辉的悉尼夺冠，安踏的品牌号召力大幅提升，一夜之间家喻户晓。但是随着品牌形象的提升安踏并没有大幅提高批发价，而是继续选择让利经销商。一组数据显示，2008年安踏每件衣服平均批发价57元，每双鞋子平均批发价树元；2000年时，安踏每件衣服平均批发价34元，每双鞋子平均批发价58元，根据CPI消费品生产物价指数，2008年较2000年上涨121.8%，而安踏批发价上涨不足20元。虽然安踏向经销商让渡了大部分利益，但同时也把销售的管理压力分摊给了经销商，比如说销售网点的装修、店员的培训。安踏通过定期检查、神秘顾客（2008年巡查了4737家门店，覆盖率达90%）、制度约束等方式控制经销商门店装修和人员培训的情况，提升安踏品牌美誉度，顾客的满意程度亦大大增加。由此安踏培养了一批忠诚的代理商，这些代理商不会像百丽般店大欺主、不会像达夫妮般

由于利润率下降而选择关闭代理门店，安踏的代理商们多年来与安踏一同成长，而逐渐形成为一个共同体，有着一荣俱荣、一损俱损的关系。

1996年的订货会之后安踏开始了大规模的渠道扩张和整合，随即推出订货证制度，提高代理和经销门坎，淘汰不合格中间商，各省大量有实力的经销商加入到安踏。专卖店数量也一路攀升，从1999年的2000家上升到2009年超过6000家。这些代理商有实力又了解当地的市场，为安踏的渠道拓展贡献了巨大力量，比如山西代理商按安踏要求投入300万，这“等于”安踏在山西投入了300万开拓了优质的零售网点。现在根据中国的行政区划共设置了39个一级代理商，最大限度地保证了这些代理商的利益要求，同时也在一定程度上实现对代理商的相互制约。

为了进一步刺激经销商开大店、开精品店，安踏又出台了一系列的让利政策，公司开始根据代理商开大店（面积大于120平方米）的比例，自营店的比例和订货量的大小来决定他们的折扣点从41%~43%不等，较于之前的统一折扣率有助于提高分代理商的积极性。同时，近年来安踏开始入股它的代理商，开始回购优质门店，力图更有效地控制渠道。现在安踏代理商开的自营店虽然数量仅占安踏店铺总数的40%，但是却贡献了60%的收入，相信它的代理商们一定会为安踏的渠道贡献更多的力量。

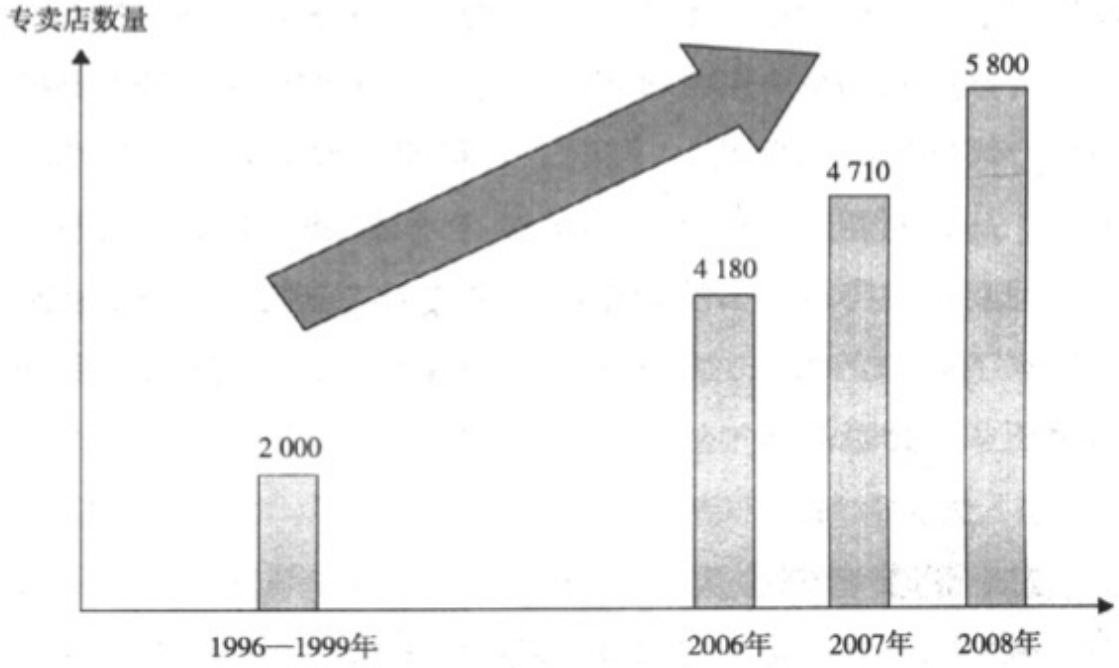


图 3－14　安踏专卖店数量增长图

图3-14 安踏专卖店数量增长图

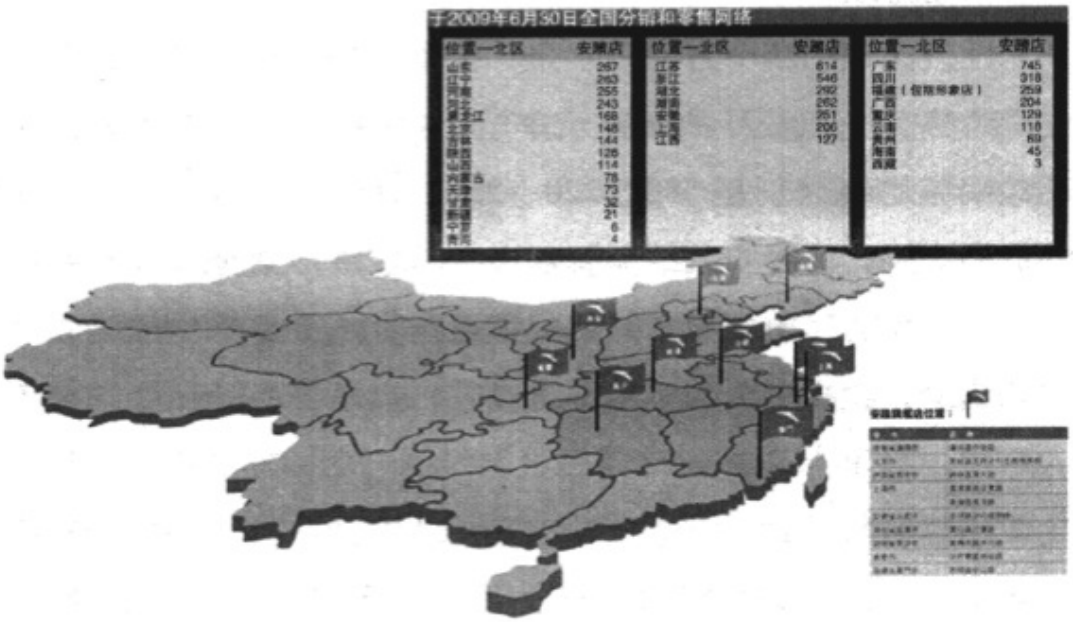


图 3－15　安踏一级代理商分布图

图3-15 安踏一级代理商分布图

二、消费者愿意买

通过调查笔者发现最容易影响到顾客购买运动鞋的几大因素是：性价比、终端服务、店铺装修。接下来让我们看看安踏在这几方面分别是如何做的。

1.性价比

性价比包括四个方面分别是：价格、质量、品牌和设计。先说价格，一组统计数据显示李宁、安踏、特步、361度的运动鞋销售均价分别是380、220、250、200元，由此可见安踏的价格适中；再看安踏的品牌建设，从安踏成立至今安踏始终注意自身品牌形象建设，并且成绩显著，从孔令辉到王皓，从“我选择，我喜欢”到“永不止步”，安踏的品牌在中国已无人不知，2006年以后安踏更是着力打造运动精神形象，更是使企业品牌形象得到极大的提升；安踏的设计一方面在外形上高仿Nike，—方面提升鞋的科技含量，在舒适度上下工夫，使得安踏的设计不输于人；质量方面安踏更是全面领先国内竞争对手，运动鞋的生产对各大企业而言都已没有秘密，做OEM起家的安踏有着非常

好的质量控制体系，目前安踏超过35%的运动鞋自主生产，另外部分由Nike代加工厂商裕元等工厂代加工，连选用的工厂都与Nike—样那生产质量自然也是相同的。综上所述安踏在性价比方面领先着它的竞争对手，对于消费者有极强的吸引力。

2.店铺装修与终端服务

安踏在全国采用统一的店铺形象，整齐专业的陈列，并且从2008年开始安踏推行大店战略，鼓励代理商开大店，意图进一步提升店铺形象，另外安踏在多个城市开设旗舰店，旗舰店由安踏总公司直营，将很好地展现安踏的品牌形象。

安踏在全国门店店员均采用统一的篮球队服务模式，这种方式充分体现安踏的运动精神，调节店员在卖场的精神状态，增加团队意识，同时也带给顾客轻松、活力的购物空间。

安踏公司用这样的性价比和终端来吸引着顾客，这也是安踏公司之所以能连续7年获得销售量全国第一的秘密所在。

三、消费者买得到

中国5~25岁的人群达到5亿，这部分人是运动鞋的重点消费人群，这部分人分布在中国一、二、三、四级城市中，有如此大的市场自然每年都吸引大量的经销商希望经营安踏，灵活的加盟方式，较低的加盟投入（没有加盟费，只需要自己装修店铺）都吸引着各级城市的加盟者，尤其是投入小、人口密度大的二、三、四级城市。通过经销商们的不断扩张，2009年安踏的专卖店已经超过6200家，仅次于李宁的6600家，基本覆盖了各级城市。笔者发现在一个三级城市的不到2000米的主商业街上就有三家安踏的店铺，如此覆盖率很难使消费者买不到安踏。二三线城市2008年为安踏贡献了超过60%的收入。

第五节 小结

安踏的完美模仿加超越的模式带来的最直接效果就是业绩的惊人上涨，安踏的销售额2001年只有1亿元到2008年突破46亿元，短短七年翻了46倍，这一成绩很难不让人感到赞叹，尤其是2006~2008年这三年间，安踏的销售额从12.5亿上升到46亿，跨越式的成长在很大的程度上是由它的完美模仿加超越的模式所取得的，了解行业本质后的打造运动精神为其发展注入了强心剂。

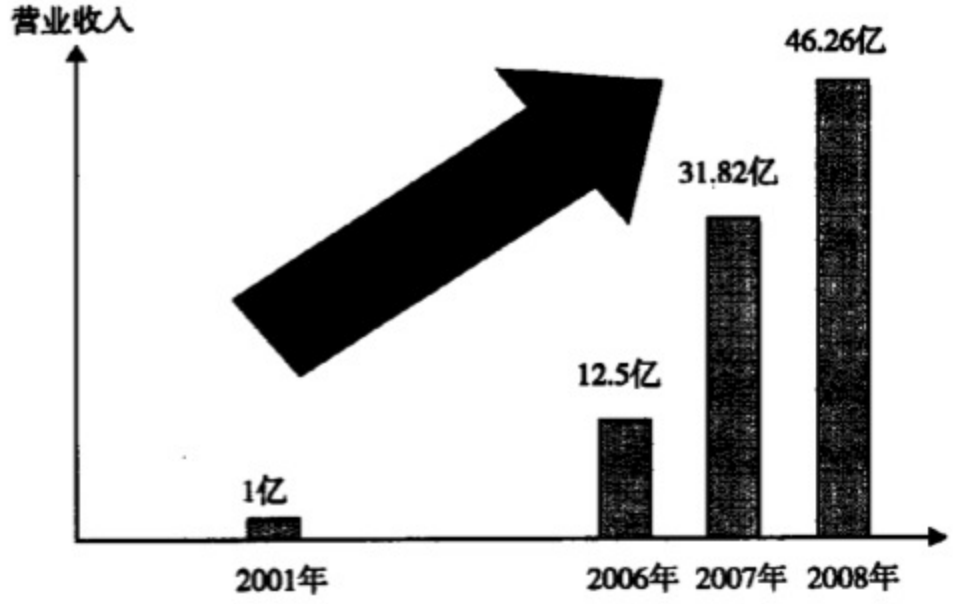


图3－16　安踏销售额

图3-16 安踏销售额

一直走中低端路线的安踏公司，始终无法在高端市场分得一杯羹，2008年它从百丽手中收购FILA中国经销权，正式开始抢占高端市场的路程，安踏能否在高端市场取得同样的成功现在下结论还为时尚早，但是安踏这十几年来在中国市场所获得的成功是谁也无法否认的！

如果安踏能够继续以“永不止步”的精神发展下去，不久后中国人的鞋柜里将不再是Adidas和Nike而是安踏。

第四章 网上销售——购物就是这么简单

【本章导读】

本文从购物体验角度分析了网上销售成败的关键，并用了eBay易趣、淘宝网、百丽（Belle）、飒拉（ZARA）、凡客诚品（VANCL）和手机网上销售作为例子说明。网上销售的成功，在于能向顾客提供更好的购物体验，或至少能提供传统购物方式的体验。否则，网上销售渠道是不能成功的。

淘宝网和eBay易趣的模式就是网上市集。淘宝网能够在两年内超越eBay易趣，并成为国内C2C网上交易市场的一哥，是因为淘宝网能够抢先为买家和卖家提供更好的市集购物和经商体验。从市集的卖家的角度来看，他们需要低廉的经营成本、稳定的经营环境、完善的配套服务和大量的人气；对市集的买家来说，他们需要热闹、商品选择多和买得放心。eBay易趣的失败在于其偏离了这个本质。

百丽是国内最大的女鞋零售商，其实体店的销售很成功，但其网店的进店率和销售额却很低。购买女鞋，顾客需要进行选择、试穿、搭配和社交的体验。由于这四种体验只能在实体店购物才能实现，所以女鞋是不适宜在网上销售的。

飒拉是从事快速时装销售的，其母公司Indetix是世界最大的时装销售集团之一。飒拉在全球仍在不断扩充及开设新店的情况下，仍未进军网上销售，这是由于飒拉要通过设于昂贵地段的实体店带给顾客高贵奢华的享受。快速时装也讲求试穿和搭配，所以飒拉这类快速时装也不适宜在网上购买。

然而，并非所有服饰都不适合在网上销售，VANCL就是一个成功的例子。VANCL销售的主要是设计简单的基本服和休闲服，特点是容易搭配，不容易因潮流转变而过时，也不用很贴身，对试穿不用太讲究，只要知道尺寸就可购买。因此，这种服饰很适合在网上销售。

手机也适合在网上销售，因为手机的功能、风格外观与耐用性就是其三大本质，这三大本质都可能通过网上体验。

引言

随着个人计算机的普及和互联网覆盖的不断扩大，使用互联网的人数与日俱增，促使网上销售成为现今最快捷和覆盖最广的销售渠道之一。

国内电子商务的发展一日千里，各行各业的大公司都陆续把自家的产品放到互联网上去扩展自己的领域，有些公司能在这种新兴的低成本、覆盖高的商业模式里实现盈利，而有些公司则以转回传统的商业模式而告终。这显示出要想在网上销售取得成功，需要把握住网上销售的本质。

本报告以五个个案研究去探讨电子商务的本质，以及其与传统销售模式的分别，从而了解把产品成功放到互联网上销售所需要的元素。

第一节 看淘宝如何PK掉eBay易趣

一、背景

易趣网于1999年8月成立，于2003年6月被eBay全面收购，改名为eBay易趣。2003年年底，eBay易趣在国际C2C（Consumer-to-consumer）网上交易市场的占有率高达80%，绝对是该市场的一哥。当eBay这个全球C2C网上交易巨头正要征服中国网上交易市场之际，却遇上了在中国国内本土崛起的淘宝网（以下简称“淘宝”）。

淘宝成立于2003年7月，但却在短短两年内在国内C2C市场占有率上超越eBay易趣，成为一哥；更从2007年起直至现在，一直稳占一哥地位，市场占有率稳定地保持在80%以上①。

当中究竟发生了什么事情，令淘宝超越eBay易趣，并更大幅度抛离呢？除了eBay易趣，国内还有不少新的网上交易平台网站诞生，例如腾讯的拍拍网。它们无论在页面、软件、运作方面都和淘宝很相似，而淘宝的经营模式也已不再是秘密，但为何这些新生的网上交易平台网站无法超越淘宝，而淘宝仍可保持超过80%的市场占有率从而稳占这个市场呢?

二、市集的体验

C2C网上交易平台的商品包罗万象，由众多独立的买家和卖家组成，就像市集一样。谁能够为市集的买家和卖家提供更好的购物或销售体验，谁就能成功吸引买家和卖家，占据市场。淘宝能够成为一哥，它必定在各方面都提供更优质的市集购物体验；而易趣的兵败如山倒，也肯定是违背了这个本质。

市集的购物体验是什么？对卖家来说，他们需要低廉的经营成本、稳定的经营环境、大量的人气和优质的配套服务。对买家来说，他们需要热闹、商品多选择和买得安心。

1.经营成本低

由于eBay的盈利模式是向用家收取各种费用，因此eBay易趣从一开始就向卖家收取商品登录费，无论该商品交易成功与否，都要收费。另外，eBay易趣还向买卖双方收取2%至5%交易费用。这种收费

其实很合理，卖家要通过eBay易趣这个平台做买卖，就要向这个交易平台缴纳费用。这就相当于卖家开地面店需要缴交铺租一样。

然而，淘宝的出现却为卖家带来了一种创新的经商体验，就是在淘宝上开店，既免开店费，也免商品登录费。另外，淘宝也免去买卖交易费。这个对于卖家来说，绝对是一种更好的体验，因为经营成本降低了。

淘宝自成立至今，都采取这种免费策略，吸引卖家逐渐搬迁到淘宝开店。一部分卖家由于在eBay易趣的日子不久，在eBay易趣没有累积信誉，因此淘宝的免费策略就把这部分eBay易趣的卖家吸引到淘宝开店。至于那些已在eBay易趣打拼了一段时日的卖家，由于已累积了一定信誉，他们同时在淘宝开店，但主要在eBay易趣摆卖商品，而实际成交却在淘宝，因为在eBay易趣要收交易费，但在淘宝就不用。

但是，免费就是一切吗？对卖家来说，如果那地方人流畅旺，有生意做，卖家是不会介意缴交合理的费用。虽然淘宝的免费策略吸引了一部分卖家，但eBay易趣仍有一定规模，对人气有一定保证，仍然吸引大部分卖家和买家。2003年年底，eBay易趣的市场占

有率仍高达80%，但淘宝也渐渐累积人气，其市场占有率提升至8%①。

2.经营环境稳定

除了经营成本要低之外，经营环境稳定、交易平台的稳定对买家和卖家来说也很重要。交易平台的不稳定，必定会对买家和卖家的购物体验和经商体验造成损害。

2004年9月，eBay易趣正式接入eBay的全球交易平台。然而，问题却出现了。

首先，eBay易趣网站的页面形式、交易程序和信用评价机制都出现了大改变，使eBay易趣的老用户不适应。

其次，由于网站的服务器从国内搬到了美国，用户的每一次点击，都要通过中美海底光缆，使数据传送时间和用户等候时间明显变长。反而在接入之前，网站服务器设在国内，数据传送时间和用户等候时间明显短很多。截至2004年6月，国内56K拨号上网用户仍高达60%②，这就使中美数据传送速度显得更慢，亦使eBay易趣的网页显

示速度更慢。在繁忙时间，eBay易趣更出现“网页无法显示”的情况，好比买家和卖家想进入市集做买卖，却被拦在门外不准进入。这样绝对影响买家购物和卖家做生意。

再者，由于eBay易趣必须与eBay全球的交易规则对接，导致很多本土商品不符合规则，商品数目由对接前的78万件骤降至对接后的25万件③，足足减少了67%。这样使卖家和买家都觉得eBay易趣的规模突然变得很小，没有了人流畅旺的体验。

反观淘宝，在平台稳定方面做得很好。淘宝的网站服务器设在中国，网页显示速度明显比eBay易趣的快。另外，淘宝在成立不久后的2003年年底，请SUN公司负责设计，重新架构了网站。这是SUN公司在中国做得最成功个案之一。此外，淘宝不断做底层优化，开发新的功能，根据实际情况修改架构，而非像eBay易趣那样盲目与eBay全球接轨。因此，淘宝的稳定技术，给用户更好的体验。

由于eBay易趣的不稳定，导致经营环境恶化，就在其对接eBay全球平台的10天后，大量用户逃离eBay易趣，到既免费又稳定的淘宝开店④。于是eBay易趣的客流大减，而淘宝的客流就大增。

3.买得放心

（1）买卖双方沟通

eBay易趣为了确保交易收费，禁止买卖双方留电话，不鼓励买卖前进行沟通，防止买卖双方进行私下交易，只允许交易后才留下联络方式。这却违反了中国人的购物习惯。中国人购物前，总要对商品问个明白。所以中国人不习惯eBay易趣的这种模式，买得不放心。

淘宝由于不收取交易费，所以鼓励买卖双方在交易前通过手机或实时通讯软件直接联系，让买家对卖家和商品有更多的认识，从而使买家买得更放心。淘宝更第一时间推出实时通讯钦件“淘宝旺旺”（现名为“阿里旺旺”），让买卖双方进行直接联系。“淘宝旺旺”的使用接口与国内另一最流行的实时通讯软件“腾讯QQ”相似，使双方更有亲切感。这样就让淘宝的买家更放心。

eBay在“淘宝旺旺”推出的大约两年后，即2005年9月12曰才购入实时通讯软件Skype，但此时已失去了先机①。

（2）网上支付安全

除了有“淘宝旺旺”让买家买得放心之外，淘宝更在成立后不久的2003年10月推出网上支付系统“支付宝”。网上支付当时一直被视为网上购物发展的最大障碍。“支付宝”的面世彻底解决了网上支付问题，使买卖双方都得到了保障。

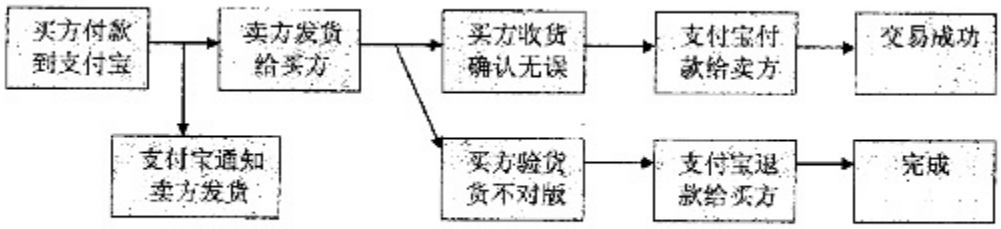


图4－1 “支付宝”运作流程

图4-1 “支付宝”运作流程

淘宝推出“支付宝”后，eBay易趣也计划引入美国的PayPal支付系统，但eBay作为外资公司，无法获得中国金融管理部门颁发电子支付牌照。eBay易趣唯有自行研发网上支付系统，并于2004年10月推出与“支付宝”类似的“安付通”，足足比淘宝慢了一年，又一次失去先机。这时，淘宝用户已破300万，并且对“支付宝”形成了用户粘性，而且“支付宝”仍在不断完善。eBay在2005年7月11日才成功引入PayPal，但其作用已不大了。

（3）退款

2005年2月，淘宝率先推出“全额赔付”，只要在交易中使用“支付宝”，出现问题时，“支付宝”负责全额赔付。很快地，淘宝网上70%的交易支持使用“支付宝”，而“支付宝”的用户数也升至200万。

淘宝网不但解决了网上支付问题，也解决了退款问题。

2005年6月9日，eBay易趣表示“安付通”也实行“全额赔付”，但却比淘宝慢了4个月，再一次失去先机。这再一次显示淘宝总是抢先一步，为用户提供更好的体验。

4.配套服务

物流配送也是网上购物的另一个问题，卖家需要单独和快递公司联络，且配送费昂贵。然而，淘宝的“推荐物流”让卖家省却了这些烦

恼。淘宝与超过10家快递公司合作，卖家只要在淘宝网页里挑选心仪的快递公司，就可直接在线发送订单，然后快递公司上门取货；卖家还可以在网上跟踪订单。配送费方面，淘宝凭着已有的规模跟快递公司谈收费，使全国快递费用就从当初的15元一下跌到了8元。这样，卖家的经营成本下降了，买家的商品总价格也便宜了。

另外，淘宝的商品摆放期长达14天，更可自动延长14天，比eBay易趣灵活得多了。淘宝既免费摆卖商品，商品摆放期又长，卖家都选择在淘宝摆卖商品①。

5.人气规模

淘宝的免费开店、稳定的交易平台和完善的配套服务，吸引更多卖家到淘宝开店摆卖商品。更多的商品自然会吸引更多买家到淘宝购物。更多的买家同时又再吸引更多的卖家，这样便形成了一个良性循环，使淘宝人气汇聚，规模增长。无论是买家还是卖家，都喜爱人气旺、具规模的市集。

因为淘宝自成立以来，一直为买家和卖家提供更好的市集购物体验和经商体验，所以在2005年第一季，淘宝交易额高达1.2亿元，首次超越了eBay易趣；2005年9月，淘宝商品数目1000万件，是eBay易趣的10倍；2006年后，淘宝几乎独占国内C2C市场，每年市场占有率维持高于80%。而eBay易趣更曾一度在2006年年底退出国内C2C市场。（见图4-2）

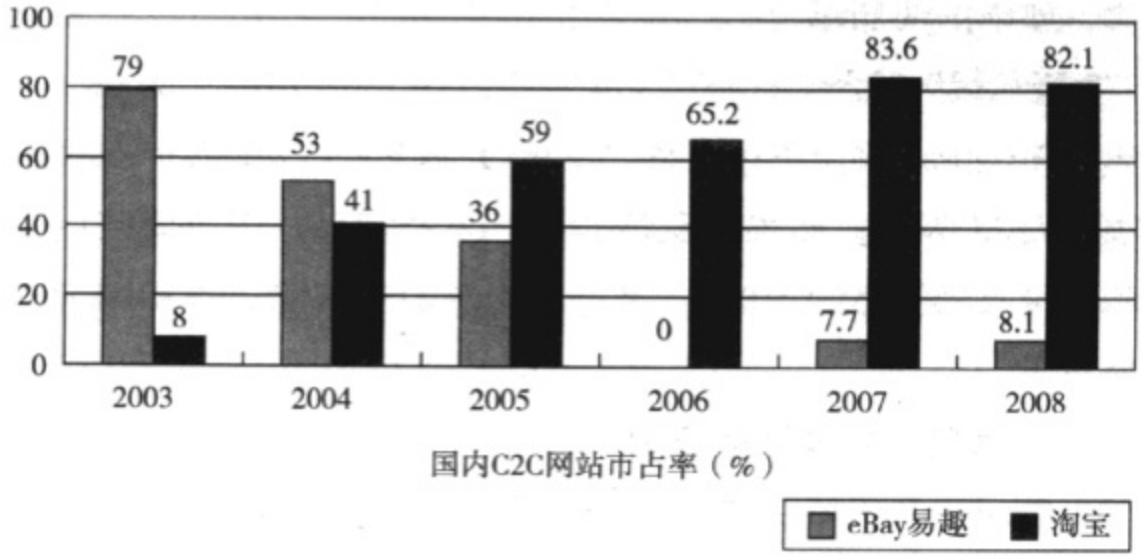


图4-2 eBay易趣和淘宝的国内C2C网站市占率（2003~2008年）

三、新进竞争者的挑战

淘宝的经营模式已经不是秘密，近几年新兴的竞争者都抄袭淘宝的经营模式，但为什么淘宝的领导地位仍不可被挑战呢?

1.拍拍网为例

拍拍网（www.paipai.com，下称“拍拍”）是腾讯旗下的电子商务网站，2006年3月宣布正式营运。依托于腾讯超过7.4亿的庞大用户群以及3亿活跃用户的优势资源，2007年，拍拍以8.7%的交易份额占据国内电子商务平台的第二位；2008年，市场份额提升至9.8%，继续占据国内电子商务平台的第二位。

2.拍拍与淘宝的相似点

拍拍和淘宝一样采取免开店费和免交易费的策略，为卖家降低经营成本。拍拍容许买卖双方通过“腾讯QQ”直接联系，和淘宝的“淘宝旺旺”差不多。在网上支付方面，拍拍的“财付通”的运作也跟淘宝的“支付宝”相似。在退款保障方面，拍拍也有“先行赔付”，即买家在确认收货后14天内，如果出现质量问题，可向拍拍申请“先行赔付”；另有“7天包退”服务，即在确认收货后的7天内如果不满意，可申请无理由退款退货；还有“正品假一赔三”，即买家在确认收货后14天内，如果发现是非原厂全新货品，可申请赔付实际支付商品价格的3倍。这一系列的退款保障，也和淘宝的差不多。

3.淘宝的规模不可复制

然而，拍拍却没有和淘宝“推荐物流”相似的服务。淘宝之所以能够推出这项服务，是因为淘宝能够用其庞大的规模与物流商谈优惠。相反，拍拍却没有这个规模作为谈判筹码。由于淘宝的市场份额实在太大了，它正在享受其规模经济的优势，使其他竞争者难以挑战其地位。

第二节 百丽（Belle）

除了淘宝这类C2C网站，还有一个网上零售的重要组成部分——B2C网站。在B2C网站购物类似于逛商场，或是到特定的商号选购商品。显然，市集的购物体验与传统商铺的购物体验是有所不同的。由于网上零售必须要满足特定的购物体验才能取得成功，对B2C网站而言，则意味着要给它们的顾客群，提供至少与在传统商铺相同的购物体验。

我们选择了一些在传统零售业已经取得了一定成绩的商家，检验一下它们的经验能否帮助它们在网上零售业取得同样的成功。

—、背景

百丽是中国内地最大的女鞋零售商，2008年营业额超过170亿元人民币，自营零售店数目超过6000家。百丽也有自设网站于网上销售，但是进店率低，也不能带来客观的收益。百丽在传统零售业已经取得成功，而在网上零售的开销应该是更低的，理论上应该能获得更大的利润。何以出现这种相反的现象？要解答这个问题，必须先清楚了解传统零售业，特别是女鞋零售业在实体店的购物体验是什么。

二、传统零售的购物体验

我们认为，消费者在传统商户的店面购物的过程中，必然体验到四点：选择、试用（对女鞋、时装等而言是试穿）、搭配、社交。网店要取得与实体店同样的成功，在这四点上，至少要给消费者提供不逊于实体店的体验。

1.选择

每一家实体店铺都会尽可能将所有商品陈列出来，令顾客在购物时能一次看到最多的商品，增加选择的可能。以女鞋为例，每一双鞋子体积不大，商铺能在较小空间内展示较多的款式。比如一面墙上就能设置多层展示架，同时陈列很多的款式。因此，顾客在步入店铺时，就能以肉眼一次看到这些陈列出来的鞋子。

假如是网上购物，消费者面对的就只能是计算机的屏幕。受限于计算机的技术，计算机屏幕一次能显示的信息非常有限。如浏览网页，同一网页上大多数的信息需要靠滚动鼠标才能看到。相比于实体

店以视觉被动地一次性接收所有的信息，浏览商户的网页无疑是加重了消费者的负担。

除此之外，实体店的装潢对顾客的吸引力也是不可忽视的。不同店铺为了让顾客在购物的同时感受品牌文化，加强认知感，会根据各自品牌的形象，设计出不同风格的装修，务求形象突出。顾客在店中不仅看到商品，而且在店铺装潢的材质、灯光等多维影响下，体验到商品背后所传达的理念。

而网上购物，迄今为止，消费者面对的始终是计算机屏幕，只能提供平面的视觉体验。相较之下，实体店的立体感受自然比购物网站的平面艺术能提供更佳的购物氛围。

更重要的是，在顾客购物时，实体店的店员能为其提供周到和灵活的服务。店员可以根据对商品更深的认识，再结合与顾客交流中得到的信息，实时给出多种意见以供选择。相反，消费者于网上购物仅能单方面接受网页上给出的信息，缺乏交流和人性化的服务。

2.试用

在选择商品之后，顾客更需要的是试用。以女鞋为例，则是试穿。

鞋子是一种非常贴身的商品，一般人一天穿着一双鞋至少8小时，所以合适的鞋是极为重要的。这一点无论从中国人的传统智慧还是西方人的童活中都可得到印证。成语“削足适履”，还有灰姑娘以水晶鞋与王子相认，就是极好的例子。相信每个人在实体店买鞋时，都会先穿在脚上试过才能放心付款。

反观网上购物，我们在百丽的网店上看到其中一双靴的文字描述中包括“掌门：2cm”。貌似详细，实质对一般消费者而言，恐怕连“掌门”是什么都未能弄清楚，更别提这个数字与合适度之间的关系了。还有如此提醒：“如您实在无法确定号码，请先到专柜试穿。”可见即便是商家本身，对网上的文字描述是否能说明消费者作出准确决定，也是心存疑虑。因此，对女鞋零售行业来说，现时的网店无法与实体店在试穿这个体验上抗衡。

3.搭配

比起试穿，更深一层的体验是搭配。

某些标准化的商品，例如机票、电器、手机等，使用时相对独立，无须与其他商品配合已经能发挥大部分功效。但若是女鞋，搭配则显得十分重要。特别是百丽这种追求时尚的品牌，购买者多为追求潮流的女性，对鞋子的要求除舒适以外还有与衣着、手袋、饰物等的搭配。每一家衣服、鞋类的实体店，都有一个共同特点，就是供顾客使用的镜子。可见，让顾客在购物时，能亲眼看到搭配的实际效果是最基本、最重要的体验之一。

同样的体验，于网店上则难以复制。例如百丽的网店，消费者能看到的只是百丽的鞋子，而没有需要此鞋来搭配的衣服、饰物等。而由于目前计算机技术的限制，消费者在网上能看到的衣服、鞋子等的形象都是平面，且互相无关连的图片。整个搭配的效果，大多数需要消费者自行想象。若再考虑每个人不同的样貌和身材所能组合出来的变化，更加是无穷无尽。由此可见，实体店所能提供的搭配体验，网店在现阶段是难以复制的。

4.社交

购物，对于女性来说，除了买到心仪的商品外，更是与同伴交流的途径，是社交的体验。

女性在购物时，都喜欢拉朋结队，一方面可互相提供参考意见，另一方面在逛街的过程中谈天说地，增进友谊。所以，女性相约购物，特别在实体店购物，决定了她们必须走出家门，进行面对面的交流，满足了她们的情感诉求。这一点，不论购买衣服、鞋子，还是其他任何东西，都是相同的。

而网上购物，根据网络的特点，人们则不必进行面对面的社交。网络的不限时性，在给消费者提供便利的同时，也意味着每个个人可以自行购买，无须相约。如此，网上购物大大地削弱了购物对女性而言的社交功能和体验。

三、小结

综合以上四点的比较，我们发现，百丽的网店之所以未及实体店成功，究其原因，就是未能提供同样的购物体验。

那么，百丽开设网店是错误的举措吗？我们认为未必。百丽于网上商店展示其产品，虽然不能带来可观的利润，但可以增加其产品的曝光度，引起网民注意，促使她们到实体店铺购物，起了宣传效用。

第三节 飒拉（ZARA）

接下来的章节中，我们会去解答为何飒拉仍未开设网店销售其产品的问题。并从其行业本质以及它的实体店铺的优点等方面去分析为何飒拉至今仍未开设其网店的原因。

一、背景

飒拉的母公司Indelix是世界最大的时装销售集团之一，2008年销售额达到104亿欧元，旗下的八个品牌，在全球共开设了4000多家店铺，遍布全球70多个国家。在这些店铺中，其中只有约1500多家是飒拉的店铺，但这1500多家店，却贡献了其2008年度销售额的65%①，由此可见飒拉是其主力要发展的其中一个主打品牌。

飒拉在全球仍在不断扩充及开设新店的情况下，为什么仍未进军网上销售呢？那就要从其行业本质谈起了。

二、快速的时装销售

飒拉是从事快速时装销售的，其产品特性跟前文所谈及的百丽有些相似，都是讲求以速度去战胜对手的。快速时装的本质就是要快，因此飒拉的款式转换速度是很惊人的，用两星期就可以开发出一件新款并放上货架，每年开发出超过10000件新服装，从而吸引顾客在短时间内再次光临，因此可以提高它的销售额。同时飒拉的货品因为转款的速度很快，因此是不会减价促销的，售完即止，既可以保证质量，亦可加快产品的销售。

此外飒拉针对顾客希望得到高贵奢华的感觉，但同时又不希望付出太多的价钱的感受，推出了一系列的价廉物美又质优的时装产品，那是一般普罗大众都可以负担的价钱，但同时又因为它的店铺都坐落于城市中的昂贵购物地段，因此可以满足顾客追求高贵奢华的心理。

三、高贵的实体店

女性视逛街购物为一种享受，这也是她们社交生活的一部分，正如前文百丽部分所述，这种购物的体验是无法在网上购物之中获得的，而旦飒拉十分看重其店面的设计及装修，会定期把店铺的装修陈设转换，并用其实体店铺作为它最好的宣传，其店铺内的装修陈设，是根据每个地方而有所不同，从而达到宣传的效果。

飒拉走的是一种平价奢华的路线，把时尚带给客人，在大众化的价钱中，可以买得到潮流的衣物，以满足顾客不用十分高昂的消费，便可以享受到有品位的服饰购物体验。

飒拉不会大做广告，因为它认为实体店就是其最好的宣传。因此它会一掷千金，租下大城市里最贵的地段，作为它的店铺选址，例如纽约的第五大道及东京的银座等，和LV、GUCCI等国际知名品牌做邻居，带给消费者时尚、高贵、奢华的感觉。

飒拉十分花心思在店铺的设计及橱窗的粉饰上，务求让顾客经过橱窗，看到其精致的设计，便会被吸引入内购物，这便是最好的宣传了。

就以飒拉在香港的店铺为例，全部都是位于客流很大的大型购物商场，例如海港城、国际金融中心、太古广场等，这证明了飒拉在开店前都已经有了详细的考虑。

顾客必须到飒拉的实体店，才可感受到其在装修店铺上的用心，感受到其希望营造的高贵奢华的感觉，这在网上店中是比较难做到的，因为在网上店消费者只能够看到你的网页设计，很难体验到那种享受的感觉。

四、只选对的，不选贵的

和百丽一样，在实体店内可以一次性将所有货品纳入眼中，而且可以感受店铺提供的立体购物氛围，可以感受到店面的装修陈设，感受到有人和你一起购物的气氛。在实体店铺中你会得到服务员的招待及服务，他们既会在搭配和选择上给予意见，而且也会用心去服务你，使你感受到有人协助你买衣服是一件十分畅快的事。本着顾客的体验是放在第一位的宗旨，飒拉的店铺员工会定时将他们从顾客中得到的意见回报上级，从而让飒拉的设计以至装修陈设等都能够更贴近顾客的需要，例如近年飒拉开设的环保店就是和顾客交流的结果。这种和顾客的亲密关系网上店也是比较难营造的。

由于衣服和鞋都一样，都是十分个人化的东西，你不试穿过，就不知道那件衣服是否真正适合自己，是否好看。实体店铺便可让你立即试穿，实时知道那件衣服穿在你身上的效果如何，但网上购物却要等那件衣服送来才知道是否穿得好看，这并不符合飒拉快速时装的经营本质。

此外，由于在店内购物可以实时试穿不同的配搭，从而得到一个对你最合适的配衬方法，因此可以让顾客一次买多一点的衣服，而增加销售额。

五、小结

除了要考虑顾客在选择、试穿、搭配和社交方面的体验，飒拉更要让顾客体验其实体店高贵奢华的感觉。因此在飒拉是否开设网店时，实在有比百丽更多的考虑，例如是否能够满足顾客有以上的这种心理及如何能够将它这种快速时装的经营手法转到网上销售等。这个也是它为何到现在仍未开设网店的主要原因。

第四节 凡客诚品（VANCL）

百丽和飒拉销售的女鞋和服饰都不适合在网上销售，那么是否所有服饰都不适合在网上销售呢？那又未必，VANCL就是网上销售服饰的成功例子。为什么VANCL会成功呢？

一、背景

VANCL于2007年10月成立，选择自有服装品牌网上销售的商业模式。它的经营宗旨是提倡简单得体的生活方式，坚持国际一线质量，合理价位，致力于为互联网新兴族群提供高质量的精致生活。

VANCL目前已拓展涵盖至男装、女装、童装、鞋、家纺五大类。2009年VANCL已跻身中国网上B2C领域，收入规模居前四位①，在服装自有品牌B2C网站当中，2009年以28.4%的市场份额排名第一②。

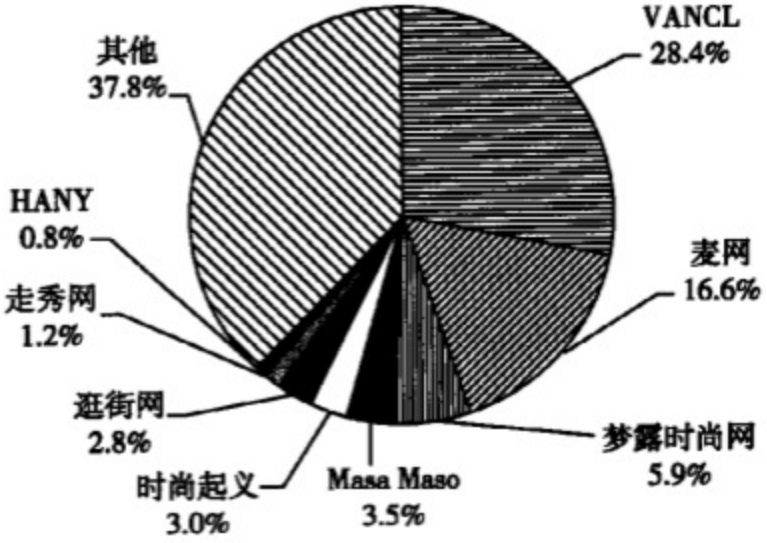


图4－3　2009年中国自主销售式B2C服装网络购物市场交易份额

图4-3 2009年中国自主销售式B2C服装网络购物市场交易份额

二、VANCL成功的三个因素

1.坚持国际一线质量

VANCL的合作者都是国际一线品牌的供货商、生产商和设计师。

例一，VANCLPOLO全棉短袖T恤选用全球最好的棉花名一：澳洲棉，充足的阳光照射，使其纤维超细、生长成熟、有韧性。面料经

过精梳的整理加工，无细节毛羽，紧密有弹性，经久不衰的珠地组织，颗粒饱满，不易变形。

例二，由内地和西班牙设计师连手设计帆布鞋，这家西班牙设计团队和ZARA已合作四年时间，具有鞋类设计的国际化经验。而生产工厂都有为ZARA、CONVERSE等国际一线休闲品牌代工的生产经验。

例三，请得韩国设计师团队加盟，其中韩籍首席设计师金美渊，曾在FILA、CONVERSE、KAPPA等国际品牌担任过核心设计师职务，其中在意大利知名国际品牌FILA韩国公司担任首席设计师长达12年。

2.合理价位

VANCL主攻中低价衣饰，为配合顾客的消费能力，还不时推出促销活动。以下是VANCL部分商品于2009年12月的售价：

表4-1 VANCL部分商品售价

表 4－1　VANCL 部分商品售价

男装衬衫	人民币 78 至 196 元
女装长袖针织衫	人民币 99 至 168 元
休闲帆布鞋	特惠价人民币 99 元

3.品牌定位正确

衣物服饰因应其对潮流的紧贴程度，可以大致分为三类：第一类，基本衣物；第二类，潮流一基本衣物；第三类，潮流衣物。

第一类：基本衣物。此类衣物着重其功能性及舒适程度，设计比较简单。

第二类：潮流一基本衣物。此类衣物的设计会随着时装潮流而转变，消费者就其工作或社交需要而购买。例如上班、聚会或参加宴会时，对衣物设计的需要也不一样。由于时装潮流不断在转变，消费者也需要不时购买新的衣物，促进了对此类衣物的需求。

第三类：潮流衣物。此类衣物一般由国际知名的时装设计师设计，其衣物引领着世界时装潮流。价格一般比第一、第二类衣物昂贵。适合喜爱走在潮流尖端的消费者。

为了方便了解，我们把三类衣物放在潮流三角内（见图4-4）。本文前面分析过百丽及ZARA所售卖的衣饰，属于三角内的第二层。而VANCL所售卖的衣饰，则属于三角内的最底层。在潮流三角内，越上层的衣饰，越讲究对潮流的快速应变，其需求的不确定性便越高。

VANCL“提倡简单得体的生活方式”，其产品着重设计简单的基本服、休闲服，属于潮流三角内的最底层。

VANCL的产品特点是：

①VANCL的产品多采用净色、粉色或简单线条，同一款式的产品又提供多种颜色的选择，使顾客容易找到合适的产品，搭配自己的服饰。

②VANCL主攻基本服市场，例如：T恤、POLO衫、针织衫、卫衣等产品不容易因潮流转变而过时，有利大量生产，降低成本，亦降低积存过时产品的风险。

③VANCL的产品设计比较简单。因没有复杂设计，顾客不用触摸实物亦能了解产品的特性。试想想T恤、POLO衫、休闲服，穿着时不用很贴身。要买商务衬衫呢，知道领和袖的尺寸便可以了。因此，顾客不用试穿也可安心购买。

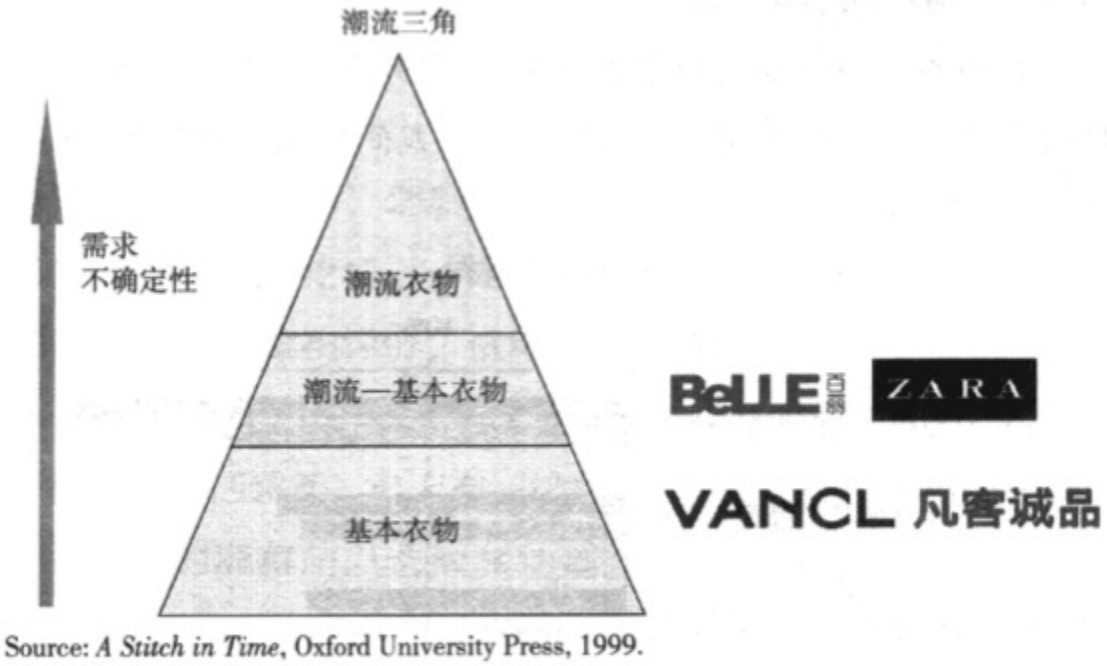


图 4－4　衣物服饰的潮流三角

图4-4衣物服饰的潮流三角

反观百丽及ZARA的产品因要迎合潮流，故设计一般比较复杂，顾客如不触摸实物，是较难了解产品的特性的。

三、小结

因VANCL抓紧了基本服、休闲服的品牌定位，使产品可以较少受到网上销售条件限制的影响。顾客于网上了解产品特性后，不用到店铺就可以安心购买。这是VANCL跟百丽和ZARA产品的不同之处，也是VANCL的产品能在网上成功销售的原因。

第五节 手机市场话网购

手机这种产品适合网上销售吗？只要网上渠道能够给顾客提供手机的购物体验，那么手机就适合在网上销售。

一、手机的购物体验

要知道手机的购物体验和本质，首先要知道，为什么人们要购买手机？以下的调查结果显示了人们更换手机的原因。

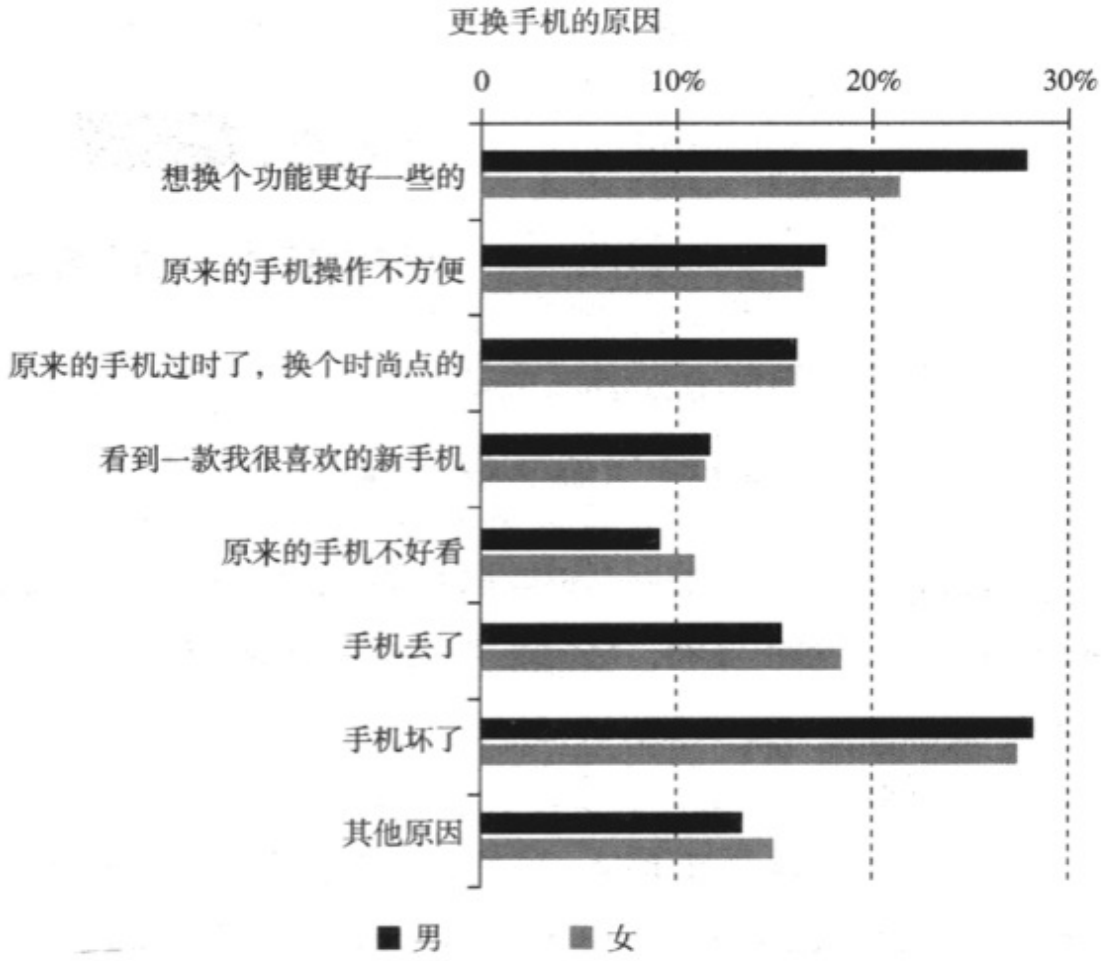


图 4－5　更换手机的原因

图4-5 更换手机的原因

这个调查由北京正望咨询有限公司进行①。根据调查结果，超过40%的受访者希望有更多/更好的功能，约30%的受访者追求更合适的风格和更时尚的外观，超过20%的受访者希望更换坏机。

因此，手机的功能、风格外观与耐用性就是其三大本质。

1.功能

手机功能已经标准化和有客观的技术规格，在网上一目了然，你在网上只须打出手机的型号，然后轻轻一点，就可以查到成千上万的结果，之后无论你到手机制造商的网页，或者是其他谈及手机的论坛，一定能得知其所有功能、特色，甚至其他使用者的体验和评价，试用视频片段等等。

标准化就是人们对手机的理解已达成一个共识，知道它是一个小型的电话装置，机上有一排按钮，一个听筒，一个麦克风和一个小型的屏幕用以选取其功能。这就像你到麦当劳买汉堡包，必定有两片面包，夹着一块肉排，一些配料和酱汁一样。

客观的技术规格就是所有功能都可以变为一些名词和数字，使人一看就明白其意思，完全不会有任何误解的可能性，这些名字亦不会随不同买家而有差异，不论男女老幼，例如一个有300万像素照像功能的手机，无论谁用它都是300万像素，没有分别。这又跟衣服不同，衣服也有一些基本的数字，表面看也十分客观，但其实这些数字对不同人的意思可以差天离地，如一条裤子外长40英寸，内长35英寸，一个高个子穿可能刚刚好，可是一个矮个子穿就过长了。

2.风格和外观

由于手机外形细小，在计算机的屏幕上容易以差不多大小显示，可以浏览在网页上显示的样本，手机的风格和外观一看本已非常明显，再加上360度旋转立体显示，根本无需多加文字描述，更不用看见实物也能决定风格外形是否合意。

苹果的案例。苹果应该算是世界上最时尚的硬件公司。每当有它的新产品推出，总成为世界的焦点。它出品最时尚的计算机如iMac、随身听如iPod。iPhone也是世界上最时尚的手机，可是，它在中国的全部三个iPhone广告②，都是强调其触摸板如何轻巧和各种嵌入式软件如何方便用家，它们并没有提及iPhone是如何酷或者时尚的，这是因为风格外观已经很清楚，根本没有必要再三强调。

3.耐用性

再看一下由北京正望咨询有限公司进行的调查，比较用家为什么由其他品牌转换到诺基亚。

表4-2诺基亚品牌转换

表4－2　诺基亚品牌转换

诺基亚品牌转换 （上一部手机品牌＝＞目前在用的手机品牌）			
更换手机的原因	诺基亚＝＞诺基亚	诺基亚＝＞诺基亚	其他品牌＝＞诺基亚
手机丢了	20.7%	17.8%	12.9%
手机坏了	23.1%	22.1%	35.2%
原来的手机有些地方操作不方便	14.1%	13.2%	22.3%
原来的手机不好看	9.7%	11.1%	8.1%
原来的手机功能上不能满足	28.1%	27.9%	26.6%
换个时尚一点的手机	18.1%	18.1%	14.6%
看到一款我很喜欢的新手机	12.6%	14.1%	10.2%
其他原因	11.7%	13.2%	12.1%

调查发现，超过1/3的受访者在其现有的手机坏掉后会更换到诺基亚，这意味着他们知道该品牌更持久，他们没有必要去门市店，听店员介绍找一个持久的品牌，只需到网上就可以直接购买。

二、手机本质的问题

1.我能否比较不同手机型号

一个手机用家，在购买手机前大多会思考需要什么：例如需要一个手机有多大像素镜头，支持什么记忆卡片，能否上网，听音乐，收音机功能等。重点是购买前自己已经知道在寻找怎样的手机。而手机功能已经标准化和有客观的技术规格，清楚明白，至于不同手机规格和功能到底有什么分别，在网上略作对比便一目了然。这不同于买衣

服，就算是同一件衣服，不同颜色穿起来结果可能大有不同，这件红色的穿起来高贵大方，那件白色的穿起来却清丽脱俗，不到门市一试不能比较。

2.我能否在购买前试试看

即使真的想一试，也不一定要到门市。身边的朋友、同事、同学也可以帮忙，只要一问，他们多没有问题，可以藉以试用，就如同借笔一样。可是如果换成是今季新装，由于衣服是贴身物品，而旦每个人身材都不一样，恐怕不是那么容易得到，到最后还是要自己到服装店试试。

3.我是否需要搭配手机和其他衣服

手机多是放在手袋或者是袋子里的，因此不用跟其他衣服搭配，从而无需到门市试配。

4.手机购物是否社交的一部分

再看一下由北京正望咨询有限公司进行的调查，看一下他所有的受访者只会每年或更长时间才更换手机，而随着年龄增长，更换的时间也越长。

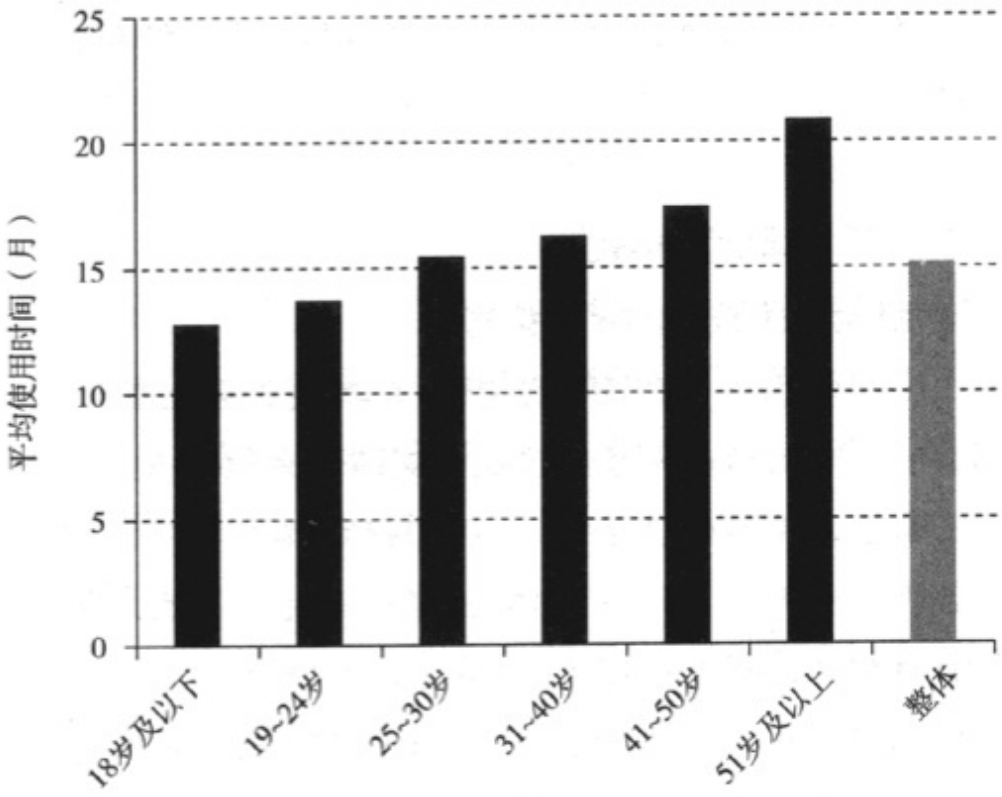


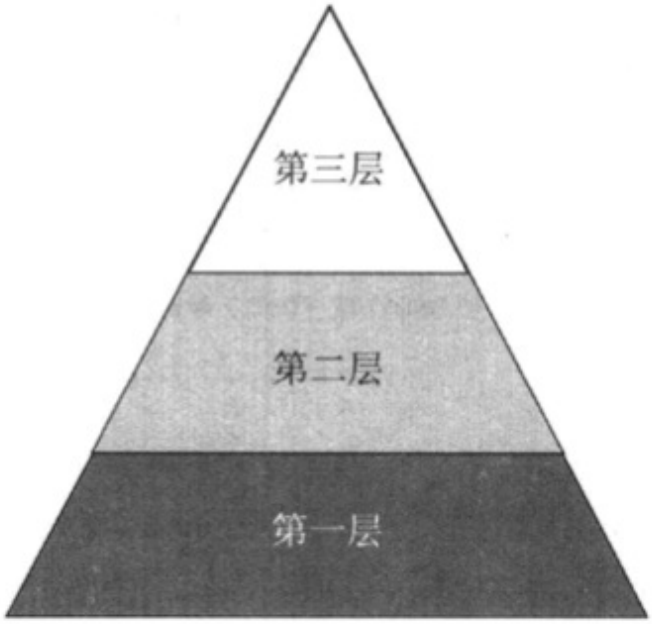
图 4－6　更换手机的频率

图4-6 更换手机的频率

一些正常的交际活动，多是几天或者是几个星期为主，如果是旧朋友聚会可能会每年一次，当真是这样，也应该有更好的东西可以做，如吃饭喝酒论当年谈近况，也不是一起购买手机。

三、手机的潮流三角

类似衣服，手机也有它的“潮流三角”：



第一层（底层）代表基本样式，即仅能打出/打入的电话，价钱多在1000元以下。

第二层（中层）代表主流样式，有多一些功能，如照相、播放音乐等，价钱通常由1000到5000元。

第三层（顶层）代表高端样式，即是智能手机，等同一部微型计算机，价钱5000元以上。

可是不同于衣服，因为手机是标准化产品，高端跟基本的手机的区别在于它们有更多更好的规格，而这些规格在网上略作比较便一目了然，所以购物体验不会因为不同层面而有分别。

四、小结

手机的本质是功能、风格和外观以及耐用性。前两个本质都能在网上体验，而用家对耐用性都有一定的了解。因此，手机是适合在网上销售的。

以下这些行业没戏吗

葡萄酒与茶行业
女鞋行业
运动服饰行业
网购行业
还有……

ISBN 978-7-5060-3984-0
9 787506 039840 >
定价：29.00元

www.langshiye.com

上架建议 经济管理